

Instituto Nacional de Salud Pública

ESCUELA DE SALUD PÚBLICA DE MÉXICO

**Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional
para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en
primarias de Cuernavaca, Morelos**

MÓNICA FABELA SILVA
Generación 2014-2016

Proyecto Terminal para obtener el grado de Maestra en Salud Pública con Área de
Concentración en Administración en Salud

Director de Proyecto Terminal: Dra. María Guadalupe Rodríguez Oliveros
Asesor de Proyecto Terminal: M. en C. Alma Lucila Saucedo Valenzuela

Ciudad de México, febrero de 2017

Agradecimientos

Sin duda alguna, el concluir esta tesis es más que trabajo mío, también es trabajo, oraciones y apoyo de muchas personas que me rodean y por las cuales me siento sumamente afortunada de poder contar con ellas.

Primero quiero agradecer a Dios. Él fue y es mi fuerza en momentos difíciles, momentos de mucho cansancio, de estrés y de enfermedad; me recuerda en todo momento el sentido de lo que hago cuando surgen situaciones donde el desánimo se hace presente y me dota de la paciencia, perseverancia, fortaleza, alegría y amor que requiero para concluir el día. Gracias por darme oportunidad y vida para superar este reto.

A mis padres Lupita y Arturo, no hay cosa que haya podido lograr en esta vida en la que ellos no hayan estado involucrados. Gracias papi por enseñarme desde pequeña el gusto por aprender, por cultivar la mente y por trabajar arduamente; gracias mami por inculcarme la disciplina para hacer las cosas desde que era niña, por tu comprensión y por tu gran amor; gracias a los dos por ayudarme día con día desde que inició hasta que concluyó este proceso; este logro es de ustedes.

A Rufis, gracias amor por tu comprensión y ayuda. Fuiste paciente conmigo cuando estaba estresada y con mil cosas en la mente, fuiste mi descanso cuando no dormía, mi esperanza cuando estaba preocupada y mi alegría cuando necesitaba sonreír; fuiste lo que necesitaba en el momento en que lo necesitaba, eres. Haré todo lo posible por compensar los momentos de diversión que perdimos y por retribuir todas tus atenciones. Te amo.

A Claus y Arturo por ser esos amigos que Dios te da en forma de hermanos y que sabes siempre estarán contigo y podrás confiar en ellos pase lo que pase (excepto para darle mis ahorros a Arturo); gracias hermanos porque sé que siempre podré contar con ustedes. Gracias Lau por integrarte a esta familia y hacerlo con mucho amor, ya eres parte muy importante de ella. Gracias Leito porque no me dejabas trabajar en mi proyecto por querer jugar, pero todo eso lo compensas con la alegría que trajo tu llegada a la casa.

A mis amigos en general, pero en especial a mis mejores amigas Mimis y Sofi que comprendieron lo difícil que era mi organización del tiempo en este proceso y siempre estuvieron a mi lado; espero que nuestra amistad continúe y sea cada vez más y más fuerte. A Gis por vivir de cerca mis altas y bajas en este proceso y ser un gran apoyo.

A Roche y las personas con las que trabajo de cerca en la compañía, por darme todo el apoyo y la confianza para poder trabajar en este sueño a la par que realizaba las tareas que me corresponden en la empresa. A las autoridades del IEBEM, especialmente al Profesor Bernardina Vega Leana y a la Lic. Adriana Alanís Ocampo y a los directores, padres de familia y docentes que participaron amablemente en este proyecto.

Gracias a mis compañeros por compartir estos dos años, por los buenos momentos que vivimos juntos y sobre todo porque aprendí mucho de ellos y de su forma de pensar. Fue una gran experiencia haberlos conocido y tratado y espero la experiencia continúe fuera de las aulas. Agradezco también a cada uno de mis profesores en esta etapa escolar por transmitirme sus conocimientos y pasión por la Salud Pública.

Gracias a la Mtra. Alma Lucila Saucedo Valenzuela porque siempre se mantuvo al pendiente de mis requerimientos académicos, otorgándome su apoyo y orientación cuando lo necesitaba. Usted busca una cercanía extraordinaria con sus alumnos que en lo personal, me hizo sentir con mucha seguridad sobre lo que se iba necesitando a lo largo del camino de la Maestría, en especial durante el proceso del Proyecto Terminal.

Finalmente agradezco de manera muy especial a la Dra. Guadalupe Rodríguez Oliveros. Lo que aprendí de usted en el aspecto académico cumplió ampliamente con mis expectativas; muchas gracias por transmitirme su experiencia en el campo de la investigación, me identifico mucho con usted por su trayectoria profesional y se ha convertido en un modelo a seguir. Pero lo que aprendí en el plano personal es invaluable; muchas gracias también por guiar mi toma de decisiones en las diferentes situaciones vividas a lo largo de este proceso, de verdad me llevo un aprendizaje de vida. Gracias por permitirme ponerme en contacto con

la Mtra. Yared Román Vargas para la capacitación de AtlasTi, además de permitirme colaborar con su equipo de servicio social, quien fue un gran apoyo en una parte del estudio.

Agradezco infinitamente a todos por su apoyo.

Índice

Índice	5
Acrónimos.....	7
Resumen	8
1. Introducción.....	11
2. Antecedentes	12
2.1. Historia de los Consejos Escolares de Participación Social	12
2.2. Organización de los CEPS	13
2.3. La Promoción de la salud y los CEPS	16
3. Marco Teórico	17
3.1. Comportamiento Organizacional	17
3.2. Elementos clave de la efectividad organizacional	19
4. Planteamiento y justificación del problema	25
6. Objetivos	27
6.1. Objetivo general.....	27
6.2. Objetivos específicos.....	27
7. Material y métodos.....	27
7.1. Diseño y zona de estudio	27
7.2. Población y muestra de estudio.....	28
7.3. Métodos de selección de informantes clave, criterios de inclusión y exclusión	29
7.4. Etapas del proyecto	29
8. Resultados	33
9. Discusión.....	41
10. Conclusiones y recomendaciones.....	46
11. Consideraciones éticas	48
12. Análisis de factibilidad.....	50
13. Limitaciones y fortalezas del estudio.....	50
14. Estrategia de intervención.....	51
15. Anexos	60
Anexo A. Mapa de localización de escuelas y dependencias participantes en el estudio ..	61
Anexo B. Cronograma de actividades	62

Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada con autoridades del IEBEM.....	63
Anexo D. Guía de entrevista semiestructurada con integrantes de los CEPS y directores de las escuelas.....	67
Anexo E. Ficha de identificación sociodemográfica.....	71
Anexo F. Catálogo de códigos para entrevistas con informantes clave	72
Anexo G. Matrices conceptuales para el análisis de las entrevistas con informantes clave	76
Anexo H. Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas del proyecto	89
Anexo I. Tarjeta de datos de contacto	91
Anexo J. Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas a adultos del estudio base CISP 1407	92
Anexo K. Oficio de autorización para la realización del proyecto, emitido por el IEBEM.....	94
Anexo L. Guion del video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social”	95
Referencias.....	99

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Escuelas Primarias de Tiempo Completo (ETC) participantes en el estudio	28
Cuadro 2. Muestra de estudio.....	28
Cuadro 3. Matriz de indicadores de efectividad organizacional	32
Cuadro 4. Descripción de informantes en entrevistas	35
Cuadro 5. Modelo de intervención para mejorar la efectividad de los CEPS.....	53

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual de los determinantes y consecuencias de la ineffectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en escuelas primarias	18
Figura 2. Tablero de gestión de actividades de los CEPS.....	56
Figura 3. Escena diez del video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social”	57

Acrónimos

- **CEPS:** Consejos Escolares de Participación Social
- **CONAPASE:** Consejo Nacional de Participación Social en la Educación.
- **REPUCE:** Registro Público de Consejos de Participación Social en la Educación
- **CO:** Comportamiento Organizacional
- **ETC:** Escuelas de Tiempo Completo
- **CNCH:** Cruzada Nacional Contra el Hambre
- **IEBEM:** Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos

Resumen

Introducción. Los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), son grupos organizados de la sociedad integrados con miembros voluntarios de la comunidad escolar, incluyendo directores, docentes y padres de familia. Entre sus objetivos esta promover y motivar que sean atendidas las necesidades de las escuelas de educación básica de México, en diversas áreas, tales como como infraestructura, mejora del desempeño de los alumnos, seguridad, protección civil, fomento de actividades recreativas, impulso a la actividad física y promoción de una alimentación saludable, entre otros. Asimismo, deben ejercer un papel de contraloría social y favorecer la autonomía de gestión escolar. Algunos estudios han identificado barreras internas y externas que limitan el logro de objetivos de esta organización, a pesar de que los CEPS cuentan con reconocimiento institucional y reglas de operación que regulan su funcionamiento. Sin embargo, existen pocos estudios que informen de aspectos relacionados con la comunicación, motivación, liderazgo y estructura organizacional de los CEPS relevantes para el diseño de intervenciones orientadas a mejorar la efectividad organizacional.

Objetivo. Diseñar una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional (CO) orientada a mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social de Cuernavaca, Morelos. **Métodos.** El presente estudio es un subproyecto del proyecto de investigación titulado “*Diseño y evaluación de un modelo de intervención para la prevención de obesidad en escolares basado en estrategias de promoción de la salud y gestión institucional*”, realizado por investigadores del Instituto Nacional de Salud Pública y la Universidad de Carolina del Sur, EUA. El presente estudio es de tipo observacional, transversal, descriptivo, basado en métodos de investigación cualitativa. Se llevó a cabo durante el ciclo escolar 2015-2016, en tres escuelas primarias públicas participantes en los programas “Escuelas de Tiempo Completo” (ETC) y “Cruzada Nacional Contra el Hambre” (CNCH). Se seleccionó una muestra por conveniencia integrada por 15 informantes clave (padres de familia, académicos miembros de los CEPS, supervisora de zona escolar y directivos de la Coordinación Escolar de Consejos Escolares del Instituto de la Educación Básica de Morelos (IEBEM). La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad realizadas por una entrevistadora capacitada, utilizando una guía de entrevista, las cuales fueron transcritas, codificadas y analizadas en matrices

conceptuales con apoyo del software Atlas.ti V5. Con base en el Modelo propuesto por Robbins y Judge, se realizó un análisis temático considerando cuatro indicadores de Comportamiento organizacional referentes al nivel individual (motivación), grupal (liderazgo y comunicación) y organizacional (estructura). **Resultados.** Entre las barreras relacionadas con la motivación intrínseca destaca el bajo nivel de involucramiento de los miembros del CEPS y un escaso conocimiento de las funciones y responsabilidades de los distintos miembros de las escuelas. Como facilitadores se identificaron la obtención de logros y reconocimiento a la labor de los miembros del CEPS y en el caso de los Consejeros madres de familia, la posibilidad de estar al pendiente de sus hijos en la escuela, al formar parte del CEPS. Las principales barreras de comunicación efectiva fueron el bajo involucramiento de algunos representantes de la estructura educativa en el proceso, la escasa retroalimentación entre sus miembros y baja relación de los CEPS con los Consejos Municipales, así como el tamaño de la organización y la lejanía física. Entre los facilitadores de la comunicación destaca el acceso a canales de comunicación tradicionales y digitales, así como buenas relaciones interpersonales, en la mayoría de los casos. Entre las barreras relacionadas con el liderazgo efectivo se encuentra el bajo reconocimiento a la labor de los Consejeros, líderes con saturación de actividades y baja delegación de tareas, el escaso fomento a la proactividad de los miembros y la falta de capacitación continua. Entre los facilitadores de un liderazgo efectivo destaca el respeto dentro de la organización y la apertura de foros de discusión para la solución de conflictos. Entre las principales barreras de la estructura organización está el tamaño de la misma, el amplio tramo de control del representante de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares e insuficientes recursos humanos a nivel de mandos medios. Entre los facilitadores destacan la claridad en la estructura organizacional, la departamentalización geográfica, la formalización y la descripción general de los cargos. **Conclusiones.** Existen barreras internas y externas que pueden limitar el logro de objetivos de los CEPS en escuelas primarias de Tiempo completo de Cuernavaca, Morelos. Este estudio es uno de los primeros que documenta percepciones de informantes clave sobre aspectos de comunicación, motivación intrínseca, liderazgo, estructura y otros aspectos organizacionales de los CEPS. Los hallazgos del estudio permitirán orientar el diseño intervenciones basadas en CO, como la

propuesta en el presente trabajo, a fin de mejorar el funcionamiento y efectividad de los CEPS, en beneficio de la población escolar de educación básica de México.

1. Introducción

La participación social constituye un legítimo derecho de los ciudadanos para la toma de decisiones y manejo de recursos, como un medio para el desarrollo de sus comunidades. En el área de la educación básica, tiene como principal objetivo la autogestión de las escuelas a partir de los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), los cuales cuentan con la participación de la comunidad escolar, de los padres de familia y de miembros de la sociedad (1). Los CEPS se encargan de la atención de temas prioritarios como seguridad, protección civil, infraestructura, fomento de actividades recreativas, impulso a la actividad física, promoción de una alimentación saludable, establecimientos de consumo escolar, entre otros. (2, 3)

A pesar de que los CEPS cuentan con reconocimiento institucional y reglas de operación que regulan su funcionamiento en las escuelas públicas de México, existen barreras que limitan su efectividad. Dentro de las barreras identificadas por ciertos autores se encuentran la ausencia de conocimiento de los Consejeros (cualquier miembro de los CEPS, sin importar su cargo) sobre su cargo, bajo involucramiento de sus miembros, mecanismos de comunicación ineficaces y urgencia en su constitución para cumplir con el trámite administrativo requerido, entre otras. (4, 5, 6)

La participación social parte del principio de que la suma de esfuerzos individuales, supone como resultado un beneficio adicional al que hubiera con una gestión tradicional de la escuela. (5) Para alcanzar este objetivo, es necesario entonces mejorar la efectividad de los CEPS. Desde esta perspectiva, el estudio del comportamiento organizacional (CO) conjuga diversas disciplinas y resulta de gran valor para el desarrollo de la efectividad de los individuos dentro de una organización, al analizar y describir sus conductas, motivaciones, procesos de comunicación y de resistencia al cambio, entre otros aspectos. (7)

2. Antecedentes

2.1. Historia de los Consejos Escolares de Participación Social

La participación social es concebida como un derecho legítimo de los ciudadanos para decidir la forma en cómo ejercerán los recursos y qué acciones emprenderán, para la mejora y el desarrollo de su comunidad. (1)

En la educación, la participación social destaca el concepto de “comunidad educativa”, el cual hace referencia a la participación no solo de la comunidad escolar (director, profesor, alumnos(as) y demás integrantes formales del centro educativo), sino de las familias de los alumnos(as) y miembros de la comunidad interesados en la buena gestión de las escuelas. (2) El principal objetivo de la participación social en la educación, es promover procesos de autogestión en las escuelas, basados en una planeación estratégica efectiva. (1) En México, históricamente la participación de los padres de familia y los miembros de la comunidad en la educación ha sido mediante las Asociaciones de Padres de Familia (8), quienes de manera organizada participan en distintos procesos relacionados con la toma de decisiones en las escuelas para el mejoramiento del entorno y actividades académicas. Esta participación se ha reflejado a través de diferentes acciones como la mejora en la infraestructura de los planteles, donación de terrenos y equipo para las aulas, lo cual ha sido relevante para el desarrollo educativo del país. (9)

La idea de los CEPS surge durante la gestión del Lic. José Vasconcelos, pero es hasta la década de los 90's que esta idea se vuelve parte de una política oficial; la firma de varios acuerdos a lo largo de esa década consolidó la intervención de la ciudadanía en las políticas educativas. (10) Con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en 1992, la participación social es reconocida como un elemento fundamental para impulsar la calidad educativa desde la base del sistema educativo; es decir, desde la escuela misma. (2) La participación social en la educación adquiere presencia a través de los CEPS, con la Ley General de Educación emitida en 1993, en la que se fundamentan las bases normativas para la formación de dichos Consejos (2); el artículo 68 de esta Ley, señala que los CEPS son instancias de “participación social de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como de ampliar la

cobertura de los servicios educativos". (9) En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se visualizó la importancia de involucrar a los padres de familia, autoridades y demás miembros de la comunidad, a través de la adecuación de los mecanismos de operación de los CEPS en sus niveles estatal, municipal y escolar. (2) Asimismo, en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se reconoció que los CEPS contribuyen a incrementar la cobertura y calidad de la educación y deberán constituir el instrumento para "Construir una nueva cultura de colaboración que propicie una educación de mayor calidad" (2). La transición hacia la administración 2000-2006, sentó sus bases con la emisión de los Acuerdos de la Secretaría de Educación Pública 260 y 280; con estos Acuerdos se establecieron los Lineamientos Generales para la formación y funcionamiento de los CEPS. (2)

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en su meta nacional "México con educación de calidad" y en la Estrategia II "Gobierno cercano y moderno", contempla entre sus acciones "actualizar el marco normativo general que rige la vida de las escuelas de educación básica, con el fin de que las autoridades educativas estatales dispongan de los parámetros necesarios para regular el quehacer de las escuelas, y se establezcan con claridad deberes y derechos de los maestros, los padres de familia y los alumnos", y "Definir estándares de gestión escolar para mejorar el desempeño de las escuelas." (3)

El 25 de enero de 2016, la Secretaría de Educación Pública propuso la implementación del Plan Escuelas al Centro, cuyo objetivo es lograr que las escuelas tengan mayor autonomía de gestión, mejor acompañamiento y una participación social efectiva. El Plan consta de seis puntos, dentro de los cuales, el número cuatro propone "fortalecer y brindar más herramientas a los CEPS para que puedan tener una participación más efectiva, en la rendición de cuentas, en la transparencia y en la participación de la gestión de cada una de las escuelas". (11)

2.2. Organización de los CEPS

2.2.1 Estructura Organizacional de los CEPS

La estructura organizacional de los CEPS es de tipo jerárquico, abarcando del nivel nacional al escolar (3): Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE),

Consejos Estatales de Participación Social, Consejos Municipales de Participación Social y Consejos Escolares de Participación Social.

En el Acuerdo 716, expedido en marzo de 2013 con el objetivo de dar cumplimiento a las disposiciones del artículo 12, fracción XI y al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (12), se señala la forma en cómo se integrarán, organizarán y funcionarán cada uno de los Consejos en su nivel nacional, estatal, municipal y escolar (9). En este último nivel, el Acuerdo 716 señala que los CEPS se conformarán de la siguiente manera:

- a) Contarán con hasta **15 Consejeros**, de los cuales la mitad más uno serán padres de familia y en su integración se promoverá la equidad de género.
- b) Uno de los Consejeros será elegido **Presidente** por mayoría de votos, con la condición de ser un padre de familia con hijo(s) inscrito(s) en la escuela en el ciclo escolar en cuestión.
- c) Se podrá designar a un **Secretario técnico** también por mayoría de votos (3) quien será el Director o Subdirector de la escuela.

Los cargos que desempeñen los Consejeros serán honoríficos y por lo tanto no recibirán alguna retribución económica y su duración será de dos años con posibilidad de reelegirse por un periodo equivalente (3). Una vez integrado el CEPS, se levantará el acta de constitución correspondiente y se asentará en el Registro Público de Consejos de Participación Social en la Educación (REPUCE).

2.2.2 Objetivos de los CEPS

Los objetivos establecidos para los CEPS (3), son los siguientes:

- a) Fomentar la participación organizada de la sociedad, incluyendo a los padres de familia con hijos inscritos en la escuela, docentes y demás miembros de la comunidad con interés por el desarrollo del plantel educativo.
- b) Promover y motivar que sean atendidas las necesidades de la escuela en diversas áreas como infraestructura y mejora del desempeño de los alumnos.

- c) Ejercer su papel de contraloría social de los programas institucionales que se apliquen en la escuela mediante la supervisión del cumplimiento de metas establecidas, contribuyendo al uso eficiente y adecuado de los recursos públicos asignados.
- d) Favorecer la autonomía de gestión escolar, desarrollar una cultura de la transparencia y la rendición de cuentas y dar seguimiento a la normalidad mínima en las escuelas. (9)

2.2.3 Organización de los CEPS

A lo largo del ciclo escolar, deberán ser organizadas por el CEPS, dos asambleas ordinarias y dos sesiones más: las primeras deberán tomar lugar fuera de días y horarios de la escuela. Está permitido realizar asambleas y sesiones extraordinarias, en caso de ser necesario. (9)

- a) Asamblea constitutiva: se llevará a cabo como máximo en la segunda semana del ciclo escolar, convocada por la autoridad escolar.
- b) Primera sesión: primera quincena del segundo mes, y su objetivo será dar a conocer si la escuela está inscrita a algún programa federal, estatal o de alguna organización civil. Durante esta sesión, el director escolar será el encargado de informar a los Consejeros sobre el plan anual de la escuela y se elegirán al menos 3 temas prioritarios relacionados con las necesidades de la escuela, situaciones de riesgo y condiciones socioeconómicas de la comunidad. Se podrá acordar la constitución de comités para dar seguimiento a estos temas prioritarios (comités prioritarios).
- c) Segunda sesión: primera quincena del tercer mes del ciclo escolar, con el objetivo de dar seguimiento al plan de trabajo.
- d) Segunda asamblea: última quincena del ciclo lectivo, donde el CEPS hará entrega de un informe detallado del uso de los recursos. Este se pondrá a disposición del Consejo Municipal y Estatal, se inscribirá al REPUCE y se hará público en la escuela a través de la exhibición de un cartel.

Entre los temas prioritarios que pueden abordar los CEPS, el Artículo 39 del Acuerdo 716 (3), establece los siguientes:

- a) Fomento de la lectura

- b) Mejora de la infraestructura de la escuela
- c) De programas de protección civil y de seguridad
- d) Promoción de la actividad física
- e) Actividades recreativas, artísticas o culturales
- f) Fomento a la no violencia
- g) Mejora establecimientos de consumo escolar
- h) Cuidado ambiental y de limpieza de la escuela
- i) Alimentación saludable
- j) Integración educativa
- k) Nuevas tecnologías
- l) De otras materias que el Consejo Escolar juzgue pertinentes.

2.3. La Promoción de la salud y los CEPS

La promoción de la salud es uno de los temas prioritarios de la educación al ser un aspecto de suma importancia para el desarrollo humano. (13) La etapa entre los 3 y 15 años, rango dentro del cual se incluye la edad escolar, es clave en el desarrollo del individuo, ya que se forman la personalidad, los valores, los hábitos, las conductas en salud y las habilidades para enfrentar los retos de la vida. Es en esta etapa donde la persona desarrolla su propia cultura de la salud, tanto individual como colectiva. (14)

Para hacer frente a los retos que implica dicho proceso, resulta indispensable llevar a cabo acciones preventivas y de empoderamiento que fomenten estilos de vida saludable entre los niños de las escuelas. Para esto, es necesario influir sobre los determinantes de la salud y crear un ambiente físico y social favorable que promueva el desarrollo de competencias individuales y la participación social. Para hacer frente a las epidemias que representan las enfermedades crónico-degenerativas y transmisibles, el sobrepeso, la obesidad y las lesiones, es necesario trabajar desde temprana edad en el fomento de hábitos saludables, prevención de riesgos y saneamiento básico. Es por lo anterior que la escuela representa el lugar ideal para llevar a cabo una promoción de la salud efectiva, que involucre el componente de participación social activa y se oriente a mejorar los determinantes de la salud no favorables contribuyendo así al incremento del aprovechamiento escolar. (14)

3. Marco Teórico

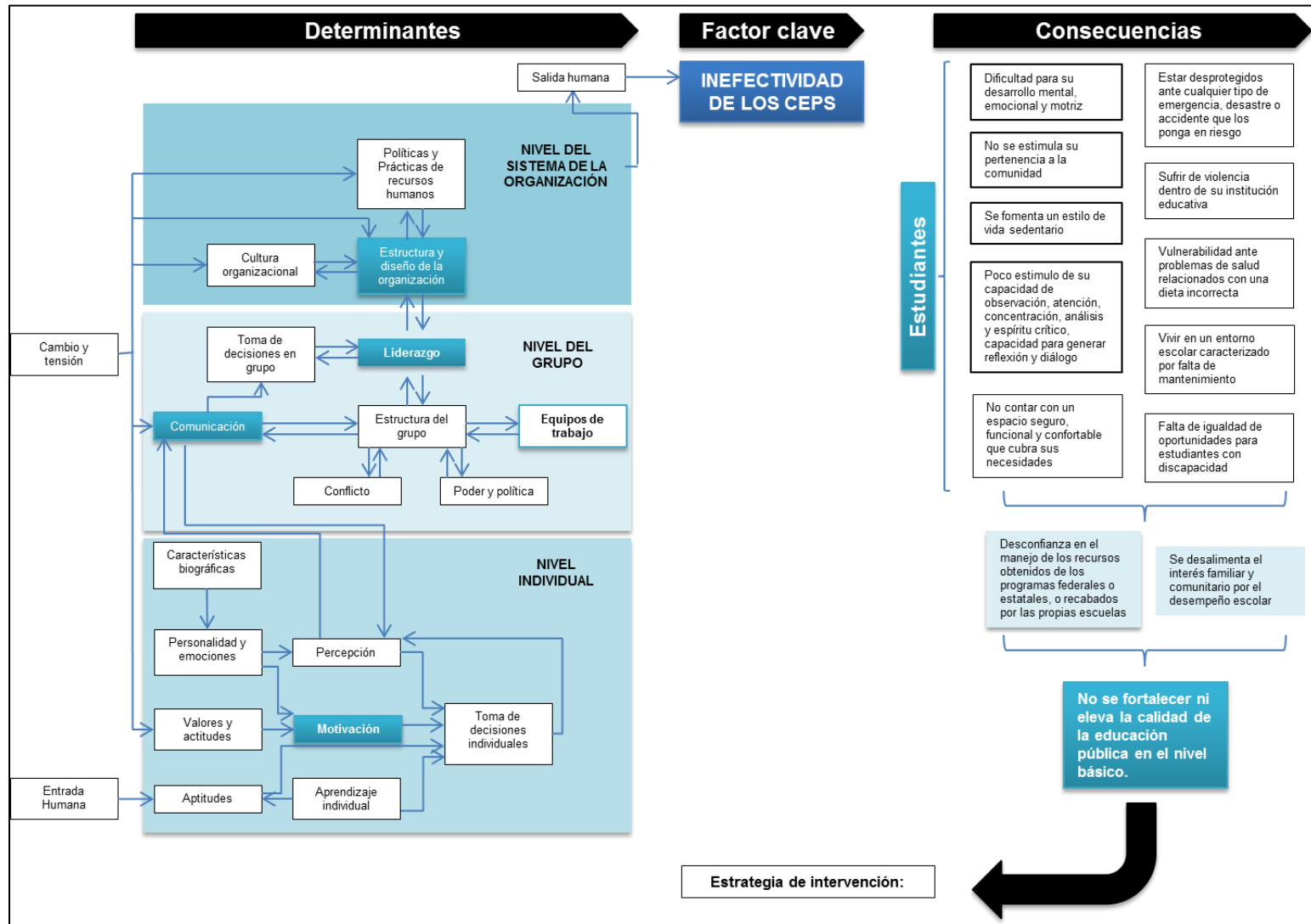
3.1. Comportamiento Organizacional

El presente estudio se encuentra sustentado en el Modelo de CO propuesto por Robbins y Judge (10). En la Figura 1, se presenta el modelo conceptual donde se resalta como problema central la ineffectividad potencial de los CEPS en escuelas primarias. A la izquierda, se presentan los determinantes individuales, grupales y organizacionales relacionados con dicho problema. A la derecha, se muestran las consecuencias potenciales de la ineffectividad de los CEPS, referentes al bienestar de los estudiantes de primaria y a su entorno escolar.

El Modelo de Robbins y Judge contempla tres niveles de análisis en el CO: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional. Este propone que es posible entender el comportamiento de una organización, al entender primero el comportamiento individual y así hasta avanzar por todos los niveles hasta el nivel organizacional (15), lo cual facilita el diseño de intervenciones para mejorar la efectividad de la organización.

Entre los determinantes de la efectividad organizacional *a nivel del individuo* destacan sus características biográficas, aptitudes y actitudes, principios y valores, emociones, personalidad, percepción, toma de decisiones, estilo de aprendizaje y motivación. Entre los determinantes *a nivel de grupo* está la toma grupal de decisiones, liderazgo y confianza, comunicación, estructura del grupo, equipos de trabajo, conflicto, poder y política. Entre los determinantes *a nivel organizacional* destacan el diseño, estructura/prácticas de la organización, así como las políticas de recursos humanos, conformando así la cultura organizacional. El modelo de Robbins y Judge también hace referencia a la existencia de *factores de contingencia*, como lo son el cambio y la tensión, que pueden influir en los determinantes mencionados.

Figura 1. Modelo conceptual de los determinantes y consecuencias de la ineffectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en escuelas primarias



Fuente: Adaptado de Robbins, 2009; Bowditch JL, Buono AF, 2001; CONAPASE, 2010.

3.2. Elementos clave de la efectividad organizacional

Un reto importante para la evaluación de los esfuerzos organizacionales, es diferenciar entre una organización efectiva de una inefectiva. Dadas las diversas interpretaciones de lo que constituye una organización efectiva, es importante entender las diferentes perspectivas de efectividad organizacional. (16) Las organizaciones más efectivas, muestran una estructura organizacional con un propósito claro, tareas específicas y distinción de roles, motivación, confianza y compromiso de sus miembros, procesos de comunicación y liderazgo adecuados y una cultura organizacional apropiada (17), como se describe a continuación:

a) Estructura de la organización

La estructura organizacional es definida como la suma total de las formas en como una organización divide y coordina sus tareas. Es un hilo conector entre la estrategia organizacional y el comportamiento de sus integrantes. (16) Se han identificado seis elementos clave que la describen (15):

- a) Especialización del trabajo: se refiere a qué grado es subdividido el trabajo.
- b) Departamentalización: forma en cómo se agrupan los cargos, de modo que se coordinen las tareas comunes.
- c) Cadena de mando: se refiere a la cadena de reporte, en un sentido descendente.
- d) Extensión del control: cuantos subordinados tiene una autoridad bajo su injerencia y a los cuales puede conducir efectivamente.
- e) Centralización y descentralización: se refiere a cómo se toman las decisiones en la organización y si este proceso recae en un solo punto.
- f) Formalización: nivel de estandarización de los puestos de trabajo.

Como parte de la estructura organizacional, los equipos de trabajo son considerados un elemento central en el funcionamiento de la organización. Diversos estudios muestran la relación positiva entre el trabajo en equipo y la calidad de los productos o servicios ofrecida por la organización (17). Un equipo de trabajo es definido como un grupo de personas quienes interactúan entre ellas, que trabajan hacia un objetivo valioso en común y que tienen roles y funciones específicas. (16) Los equipos de trabajo proveen diversidad en conocimientos, actitudes, aptitudes y experiencias, cuya integración hace posible ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a problemas y desafíos, así como promover el

rendimiento y la mejora de la satisfacción de los que componen el equipo. Por lo tanto, el éxito de la organización depende en gran medida de la efectividad del equipo. (17)

b) Motivación intrínseca

La motivación es definida como la intención para el logro de un objetivo y es importante para que una persona realice un buen trabajo, sin embargo, no es suficiente y necesita estar acompañada de ciertas habilidades y conocimientos específicos que se requieren para llevar a cabo la tarea. (18) Existe una relación positiva entre la efectividad de una organización y la motivación de las personas que la conforman. (19) Una organización efectiva se asegurará de que haya un espíritu de cooperación, sentido de compromiso y satisfacción dentro de su área de influencia. Para lograr que los miembros del equipo se sientan satisfechos y comprometidos con sus tareas, es necesario que exista una motivación efectiva en varios niveles de la organización.

La motivación está definida en función de tres componentes (16):

- a) Un mayor esfuerzo conducirá a un mejor desempeño (expectativa);
- b) Un buen desempeño llevará a un mejor resultado y recompensa;
- c) El valor de la recompensa o el resultado del desempeño dará como resultado una recompensa y satisfacción personal.

Las recompensas se clasifican en extrínsecas e intrínsecas. Cuando las personas se comprometen con cierto comportamiento con el objetivo de recibir o evitar ciertos incentivos o castigos que están fuera de la tarea *per se*, se habla de recompensas extrínsecas (16) y pueden ser el salario, las compensaciones, promociones, entre otras. (20) Las recompensas intrínsecas, son e aquellas donde el comportamiento es incentivado por la tarea *per se*, por la motivación individual de culminarla e incluye aspectos como crecimiento, desarrollo y desafío de habilidades personales (16), reconocimiento y respeto de los pares. (20) Las recompensas intrínsecas son de especial importancia en personas que realizan un servicio social. (21) Un estudio realizado en Australia acerca de la motivación de grupos en una organización sin fines de lucro, destaca la importancia de los factores intrínsecos de la motivación en este tipo de organizaciones. El hecho de que una persona esté colaborando en una organización sin fines de lucro, es indicativo de una serie de valores en los cuales las

recompensas extrínsecas no son lo más importante. (22) En este tipo de organizaciones, como los CEPS, las personas son motivadas predominantemente por el contacto social, el trabajo para y con la gente, el altruismo, así como el crecimiento y desarrollo personal, los cuales son recompensas intrínsecas. (22)

La interacción entre un individuo y una organización es un intercambio dinámico y un proceso bidireccional. Esta relación recíproca es conocida como “contrato psicológico”, que es el vínculo entre un individuo y la organización representada por las expectativas de cada uno. Las organizaciones sin fines de lucro o voluntarias, tienen un contrato psicológico predominantemente de tipo normativo, que utiliza recompensas simbólicas como prestigio, reconocimiento, respecto, traducándose en un compromiso moral de sus miembros. (16)

c) Comunicación

Uno de los procesos fundamentales que es base para casi todas las actividades en una organización es la comunicación. (16) La comunicación es definida como el intercambio de información y la transmisión de un significado; es el medio a través del cual los equipos alcanzan acuerdos, toman decisiones y generan soluciones. (23) Los modelos de comunicación humana incluyen los siguientes elementos: una fuente de información, un mensaje, un receptor y la interpretación del mensaje. El mensaje puede ser transmitido ya sea por símbolos como palabras, textos, dibujos o por un intercambio de comportamiento como gestos, contacto visual y lenguaje corporal. (16)

Los equipos de trabajo efectivos requieren procesos de comunicación confiables, con responsabilidades definidas claramente y delegación apropiada. Los individuos necesitan escucharse frecuentemente los unos a los otros y colaborar para el desarrollo de conocimiento colectivo. La toma de decisiones grupal, también realza la importancia de la comunicación efectiva, al igual que las reuniones que requieren tener agendas claras, y ser gestionadas de tal manera que todos los miembros participen en ellas. Además, los canales de comunicación bidireccionales claros, más allá de las fronteras del equipo con la organización, aseguran la pertinencia del funcionamiento del equipo. (24)

El objetivo de lograr una comunicación efectiva muchas veces no es alcanzado debido a un número de barreras físicas, interpersonales e intrapersonales (15, 16):

- a) Sobrecarga de información: se tiene más información de la que es posible clasificar y usar, esto reduce la capacidad de acción.
- b) Tipo de información: la información que empata con nuestro auto-concepto, se recibe y acepta mucho más rápido que aquella que contradice lo que conocemos.
- c) Fuente de la información: tendemos a creer más en aquellas personas que tienen mayor credibilidad, según nuestra percepción.
- d) Percepción selectiva: los receptores ven y escuchan con base en sus características personales, motivaciones, necesidades y experiencias.
- e) Emociones
- f) Lenguaje: los significados son distintos para cada persona.
- g) Diferencias de género: algunos hombres y mujeres pueden comunican con diferentes objetivos. Por ejemplo, los primeros pueden comunicarse con la finalidad de resaltar un estatus y las segundas para realizar conexiones.
- h) Comunicación aprehensiva: la persona experimenta ansiedad al hablar frente a un grupo.
- i) Localización física y distracciones: el qué tan céntrico o periférico esté un individuo de otros influye en la habilidad de comunicación de una persona y su efectividad. Distracciones como llamadas telefónicas, irrupción de visitantes, complicaciones de tiempo, dificultan la comunicación.
- j) Actitud defensiva: los individuos que se sienten amenazados o atacados, reaccionan en formas que reducen la posibilidad de entendimiento mutuo.

El grado en que los esfuerzos de comunicación son efectivos, tiene que ver con las siguientes habilidades básicas conocidas como facilitadores de la comunicación (16):

- a) Habilidades de envío: habilidades que tiene una persona para hacerse entender por otra, tales como utilizar lenguaje apropiado y directo, proporcionar información clara y completa, intentar evitar interferencia física y psicológica, utilizar múltiples canales, y utilizar comunicación cara a cara siempre que sea posible.

- b) Escucha activa: habilidades para entender a otros, tales como voluntad y habilidad verbal, no verbal y simbólica para escuchar el mensaje completo, empatía y capacidad de replantear mensajes.
- c) Retroalimentación: es clave darla de una manera que sea aceptada y utilizada de una manera constructiva por el receptor. (16)

La selección del medio específico para transmitir el mensaje es crítica. (25) Elegir el medio de comunicación más efectivo es una estrategia que se enfoca en reducir la incertidumbre y ambigüedad como puntos clave para una comunicación efectiva. Esta es determinada por: la rapidez con la que se dé la retroalimentación, la variedad de canales de comunicación utilizados, el contenido personal de la fuente y la riqueza del lenguaje utilizado. Entre los medios de comunicación efectivos destacan la interacción cara a cara, seguida del teléfono, la comunicación vía telefónica, el correo electrónico y los documentos por escrito. (16) También el medio tiene significados simbólicos; los mensajes escritos son más formales y la comunicación cara a cara tiene una connotación más informal. (16)

d) Liderazgo

El liderazgo es definido como un proceso de influenciar, usualmente ejercido por una persona, por medio del cual otro individuo o grupo es orientado hacia el establecimiento y consecución de ciertos objetivos. (16) Un líder efectivo contribuye de manera significativa e importante a que una organización o equipo sean efectivos. (26). De acuerdo a los patrones conductuales que caracterizan al líder, se pueden mencionar tres estilos de liderazgo: autocrático, cuando el líder les dice a sus seguidores exactamente qué hacer; democrático, cuando el líder promueve la participación de sus seguidores y toma en cuenta sus opiniones para tomar decisiones; liberal cuando el líder ofrece total libertad al grupo con mínima intervención de éste. Un grupo con un líder autocrático, tiende a una menor productividad que un grupo con un líder democrático; un grupo con líder liberal es el que tiende a una menor productividad respecto a los demás estilos de liderazgo, en términos de cantidad y calidad del valor producido y la satisfacción de los miembros del grupo. (16) En una organización sin fines de lucro, el líder tiene como principal objetivo la creación de valor público, que se desprende de la misión de la organización y que es de importancia para todos los grupos de interés que rodean a la organización. (27)

El estilo de liderazgo depende del contexto de la organización; es decir, de su cultura organizacional (28), definida como el patrón compartido de creencias, suposiciones y expectativas adoptado por los miembros de una organización y su forma específica de percibir a la organización, su ambiente, normas, roles y valores. (16) Los valores fundamentales de la organización comienzan con el líder y luego evoluciona a un estilo de liderazgo, bajo el cual será conducidos los miembros del equipo, cuya unificación dará como resultado una emergente cultura organizacional. El líder tiene que asumir su función de mantener esta cultura organizacional, que traerá como consecuencia un comportamiento consistente entre los miembros de la organización, reduciendo los conflictos y creando un ambiente de trabajo saludable. (28)

Una vez establecida la relación positiva entre un liderazgo efectivo y la cultura organizacional del equipo de trabajo, es importante mencionar las características de este que hacen que la cultura sea efectiva: respeto, comunicación y transparencia, habilidad para aprender del conflicto y del debate y confianza y habilidad para tomar riesgos. (26)

Algunas prácticas que ayudan a crear un liderazgo efectivo a través de la cultura organizacional son: reclutar miembros que tengan un objetivo alineado con la misión de la organización, conectar a los miembros con la organización a través de comunicarles la importancia de esta, establecer expectativas altas tanto grupales como individuales, crear oportunidades para que los miembros del equipo conozcan la cultura que se busca tener y cómo se puede lograr un equipo más productivo, establecer las normas para fomentar el involucramiento y compromiso de los miembros, estructurar un plan estratégico que permita la creación de un foro, formalizar rituales que permitan recompensar el logro de objetivos y marcar un cambio dentro de la organización, así como establecer comités con objetivos claros y específicos alineados al plan estratégico, entre otras. (26)

4. Planteamiento y justificación del problema

Como se mencionó, los CEPS cuentan con el reconocimiento institucional y las reglas de operación que regulan su funcionamiento en las escuelas públicas de México; sin embargo, algunos estudios han documentado que estas reglas son difundidas de manera insuficiente entre los miembros de los CEPS, entre otras barreras que pueden limitar su efectividad. (4, 29, 30)

En una evaluación realizada a nivel nacional por la Secretaría Técnica del CONAPASE sobre el desempeño de los CEPS en el ciclo escolar 2011-2012 (2), se encontró que el 20.3% de los CEPS forman comités, 24.0% planea gestionar programas de apoyo educativo, pero solo el 14.0% realiza ambas actividades, el 33.0% establecen metas para la prueba ENLACE, menos del 5.0% de los CEPS conoce de la existencia de Consejos Municipales y solamente el 1.0% está vinculado con dicho órgano. El 22.2% gestionó programas, de estos cada CEPS gestionó en promedio siete, de los cuales se aprobaron poco menos de la cuarta parte (23.6%) y de este porcentaje, el 57.1% se llevaron a cabo, la cobertura del total de las sesiones fue del 21.8%. Respecto a los indicadores de transparencia, solo el 8.4% de los CEPS conocen la planeación anual de la escuela, de los cuales el 72.3% conoce el cumplimiento de este plan y el 17.54% reporta la utilización de los recursos. (2)

Un estudio realizado en el Instituto Nacional de Salud Pública en 2015, identificó dos problemáticas persistentes en los CEPS, una de ellas corresponde a la falta de información con respecto a los lineamientos que los rigen y la otra, a la ausencia de conocimientos sobre las funciones que bajo su cargo deben desempeñar los Consejeros. Los autores indican que ambas problemáticas podrían ser atribuidas a los mecanismos de comunicación y monitoreo del nivel central de los CEPS y al bajo involucramiento de los padres de familia y docentes en actividades que van más allá del ámbito académico. (4)

Una de las conclusiones de un estudio realizado en México por Martínez, Bracho y Martínez es que la mayoría de los CEPS “solo existen en papel y/o para cumplir los requisitos de la incorporación al Programa Escuelas de Calidad”. Los autores señalan que se desconoce en gran medida la forma en cómo los padres y la comunidad se involucran con la escuela y que

generalmente su accionar se restringe a la organización de convivios, mejora de la infraestructura y la recaudación de cuotas. (30)

Estudios realizados sobre los CEPS describen los problemas que estos enfrentan, tales como el desinterés y bajo involucramiento de sus miembros, percepción de que el CEPS no es útil y conocimiento parcial de la problemática escolar. Al respecto, los autores concluyen que los CEPS “solo existen administrativamente”. (5, 6) Otro estudio realizado en una escuela primaria de Yucatán, México, sobre la participación de los padres en las actividades educativas de sus hijos, encontró una baja participación de estos (refiriéndose específicamente a los hombres), además de un desconocimiento de la escuela y una deficiente comunicación entre ellos y las autoridades escolares. (29)

Sin embargo, a la fecha son escasos los estudios realizados en México y particularmente en el Estado de Morelos, que documenten aspectos de CO relacionados con la efectividad de los CEPS a distintos niveles, en lo referente a la motivación de sus miembros, al liderazgo que ejerce el Presidente de los CEPS al interior de la escuela y al exterior de esta en su interacción con las autoridades del Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM), los mecanismos formales e informales de comunicación entre los miembros del CEPS y la estructura educativa y prácticas organizacionales respecto a la normatividad.

Considerando lo expuesto, el presente proyecto plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las barreras y facilitadores de la efectividad de los CEPS relacionadas con la motivación intrínseca, liderazgo, comunicación y organización de sus miembros en primarias de Cuernavaca, Morelos?

El presente proyecto busca responder a esta necesidad mediante el análisis de datos primarios y secundarios, en el marco del estudio CISP 1407 titulado: “Diseño y evaluación de un modelo de intervención para la prevención de obesidad en escolares basado en estrategias de promoción de la salud y gestión institucional” denominado en lo sucesivo “estudio base”. El estudio es llevado a cabo por el Instituto Nacional de Salud Pública en

colaboración con University of South Carolina, EUA y en coordinación con el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM), con financiamiento del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (31).

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Diseñar una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional (CO) para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social de Cuernavaca, Morelos.

6.2. Objetivos específicos

1. Describir la organización general de los CEPS a nivel estatal, municipal y escolar.
2. Identificar barreras y facilitadores de la efectividad de los CEPS (motivación intrínseca, liderazgo, comunicación y organización de sus miembros)
3. Proponer estrategias de CO para el diseño de una intervención orientada a mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social.

7. Material y métodos

7.1. Diseño y zona de estudio

El presente proyecto, es de tipo observacional, transversal, descriptivo, basado en métodos de investigación cualitativa. La recolección de datos primarios se llevó a cabo en tres primarias públicas, inscritas en el programa Escuelas de Tiempo Completo (ETC) de Cuernavaca, Morelos, que participan en la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH), seleccionadas por muestreo por conveniencia (Cuadro 1). Dichas escuelas fueron parte de las escuelas seleccionadas para el estudio base; se encuentran ubicadas en colonias urbanas y cuentan con servicios de urbanización, telecomunicaciones, acceso a transporte público y policía municipal (Anexo A).

Cuadro 1. Escuelas Primarias de Tiempo Completo (ETC) participantes en el estudio

ETC	Clave Escolar	Zona y Sector Escolar	Colonia
1. Unesco	17DPR0596V	24-9	Chamilpa
2. Vicente Guerrero	17DPB0010C	72-2	Alta Vista
3. 17 de abril de 1869	17DPR0092D	72-2	Nueva Santa María

Fuente: Rodríguez MG y cols, 2014

7.2. Población y muestra de estudio

La población objetivo estuvo integrada por miembros de los CEPS de las escuelas seleccionadas (un CEPS en cada escuela), supervisores de zona escolar y directivos del IEBEM de la Dirección de Desarrollo Educativo, específicamente de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares que es al área responsable de los CEPS en el Estado de Morelos, en el ciclo escolar 2015-2016. Se seleccionaron tres tipos de informantes: a) padres de familia pertenecientes a los CEPS (cuatro informantes), b) académicos miembros de los CEPS y supervisor de zona escolar (ocho informantes en total) y c) directivos del IEBEM (dos integrantes del proyecto y uno más del estudio base). El tamaño de muestra (n=15) se basó en la saturación del conocimiento, considerando informantes clave participantes en el estudio base e informantes de los cuales se recabaron datos primarios, como se muestra en la Cuadro 2. Además del levantamiento de datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas, se hizo uso de dos entrevistas con directivos del IEBEM del estudio base, que formaron parte de los datos secundarios del proyecto; una de estas entrevistas fue realizada a un directivo del IEBEM que también formó parte de la muestra del proyecto.

Cuadro 2. Muestra de estudio (n=15)

Tipo de informante	No. de Informantes clave	
	Estudio base	Proyecto (datos primarios)
Padres de familia	0	4
Académicos miembros de los CEPS (docentes y directores) y supervisora de zona escolar	0	8
Directivos del IEBEM	1	2

7.3. Métodos de selección de informantes clave, criterios de inclusión y exclusión

La selección de los informantes clave para la recolección de datos primarios se realizó con base en la técnica de “bola de nieve” (32), teniendo como enlace al IEBEM y a los directores de cada escuela. Los procedimientos considerados para el reclutamiento de los participantes se describen en la sección de “Consideraciones éticas.” Se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

7.3.1. Criterios de inclusión

1. Que fuesen miembros de los CEPS, en escuelas primarias públicas de tiempo completo (padres de familia, directores de escuela, docentes), participantes en la Cruzada Nacional contra el Hambre o fuesen autoridades educativas o involucradas con la operación de los CEPS (directivos del IEBEM y supervisores de zona escolar).
2. Directores de las escuelas primarias que hubiesen tenido un CEPS en su escuela en el ciclo escolar 2015-2016, aunque en el momento del estudio no se encontrara formado.

7.3.2. Criterios de exclusión

1. Que la escuela no contara con un CEPS integrado al momento del estudio (a excepción del director de la escuela primaria).
2. Que la escuela no haya formado parte del estudio base, en el cual se excluyeron a escuelas con población escolar menor a 70 alumnos(as)

7.4. Etapas del proyecto

Este proyecto tuvo una duración de ocho meses (Anexo B) y estuvo compuesto por tres etapas descritas a continuación: 1) investigación formativa 2) análisis de datos y reporte de resultados y 3) diseño de la intervención.

7.4.1. Etapa 1. Investigación formativa

En esta etapa se llevó a cabo la introducción a la población de estudio mediante gestiones realizadas a nivel del IEBEM y las escuelas. Asimismo se realizó la investigación formativa que incluyó la recolección de datos primarios referentes a los dos primeros objetivos

específicos (organización de los CEPS e identificación de barreras y facilitadores de la efectividad de los CEPS).

a) Gestión con autoridades del IEBEM

La introducción a la población de estudio inició con el acercamiento de la autora con las autoridades de la Dirección de Desarrollo Educativo del IEBEM y las escuelas seleccionadas, haciendo de su conocimiento los objetivos del proyecto y las consideraciones éticas del mismo. Para ello, la investigadora principal del estudio base giró un oficio de presentación a las autoridades del IEBEM con copia a los directores de las escuelas, indicando el objetivo y procedimientos del estudio. Se identificaron a los informantes clave en el IEBEM y se concertaron citas para la entrevista en el día y horario que los informantes consideraron pertinentes.

b) Entrevistas semiestructuradas con informantes clave

Para la recolección de datos primarios se llevaron a cabo 14 entrevistas semiestructuradas a profundidad con igual número de informantes clave, adultos, de ambos sexos. Estas fueron realizadas por la autora de este estudio quien se capacitó en la técnica de entrevista. La recolección de datos se llevó a cabo en un lugar privado (oficinas) en las escuelas con los miembros del CEPS y en el IEBEM con directivos de dicha institución. Las entrevistas fueron audio-grabadas con el consentimiento de los informantes y posteriormente fueron transcritas verbatim para su análisis. La duración de las entrevistas fue de 10 a 60 minutos, aproximadamente (Anexos C y D). Previo a la realización de estas entrevistas, se solicitó el consentimiento informado a los informantes y posteriormente se les otorgó una tarjeta de datos (ver apartado de Consideraciones éticas).

Se desarrolló una guía de entrevista donde se incluyeron los siguientes temas de indagación: a) organización general de los CEPS a nivel estatal, municipal y escolar, b) estrategias de motivación intrínseca, c) estrategias de comunicación interna y externa, d) estrategias de liderazgo de mejora de la efectividad de los CEPS, e) casos de éxito y propuestas de mejora. Además, se aplicó a los informantes clave una Ficha de identificación sociodemográfica (Anexo E), que permitió caracterizar a la muestra de estudio. La guía fue probada en forma

piloto en informantes clave que no pertenecían a las escuelas de la muestra, haciendo los ajustes correspondientes.

7.4.2. Etapa 2. Análisis de los datos y reporte de resultados

Las entrevistas realizadas en este estudio y las provenientes del estudio base se analizaron bajo el enfoque de teoría fundamentada, el cual se refiere a la construcción de la teoría basada en los datos empíricos que la sustentan, siguiendo un procedimiento de análisis inductivo. (33) Una vez transcritas las entrevistas, se construyó un Catálogo de códigos (Anexo F) y estas se codificaron utilizando el software Atlas.ti V5.

La información codificada fue sistematizada a través de cuatro matrices conceptuales (34), considerando los indicadores de efectividad organizacional (organización, motivación intrínseca, comunicación y liderazgo) presentados en Cuadro 3. (16, 22, 26)

Se realizó el reporte de resultados describiendo la organización general de los CEPS a nivel estatal, municipal y escolar, e identificando las barreras y facilitadores de la efectividad (motivación intrínseca, comunicación y liderazgo) de los CEPS, emitiendo las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.

7.4.3. Etapa 3. Diseño de Intervención

Con base en los resultados de la investigación formativa, se diseñó la intervención considerando estrategias de intervención de CO para mejorar la efectividad de los CEPS.

Cuadro 3. Matriz de indicadores de efectividad organizacional

Indicador	Definición operacional
Estructura de la organización	<p>Suma total de las formas en como una organización divide y coordina sus tareas. Se puede describir a partir de 6 elementos clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización del trabajo. 2. Departamentalización. 3. Cadena de mando. 4. Extensión del control. 5. Centralización y descentralización. 6. Formalización.
Motivación intrínseca	<p>Desempeño de una actividad por la satisfacción inherente a la actividad en sí. La motivación intrínseca incluye recompensas intangibles como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimientos de crecimiento, satisfacción y desarrollo personal. 2. Sentimientos de autoestima cuando se logra un objetivo en una organización con valores congruentes con los de la persona. 3. Reafirmar y retar las capacidades individuales.
Comunicación	<p>Factores clave en el proceso de comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quién se comunica con quien, en términos de los roles que desempeñan estas personas dentro de la organización. 2. El lenguaje o los símbolos usados para comunicarse y su habilidad para transmitir la información y ser entendida por ambas partes. 3. El medio o canal de comunicación utilizado y cómo es entendida la información proveniente de los diferentes canales. 4. El contenido de la comunicación. 5. Las características personales del emisor y la relación interpersonal entre emisor y receptor. 6. El contexto en el que la comunicación se lleva a cabo, respecto a la estructura organizacional, el espacio físico y el entorno social.
Liderazgo	<p>Elementos esenciales de un liderazgo efectivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto: reconocer y honrar mutuamente las responsabilidades de sus seguidores y las de la organización. 2. Comunicación y transparencia: fomenta el que los miembros realicen cuestionamientos difíciles y complicados y obtengan respuestas completas y honestas. 3. Habilidad de aprender del conflicto y del debate: fomenta una discusión abierta y la dirige adecuadamente, trayendo como consecuencia que la organización avance. 4. Confianza y habilidad para correr riesgos: fomenta que los miembros de la organización estén más dispuestos a correr riesgos y confiar entre sí, para lo cual busca brindar herramientas y conocimientos para evaluar el riesgo y consenso de los pros y contras.

Fuente: Robbins, 2009; Tippet J, 2009; Bowditch JL, Buono AF, 2001; Miller S, 2008.

8. Resultados

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los informantes clave, organizados de acuerdo a los cuatro indicadores de efectividad organizacional que contempla este estudio (Anexo G).

a) Descripción de los informantes

El Cuadro 4 describe las características sociodemográficas de los informantes. El 80% de la muestra de estudio son mujeres, de las cuales el 100% refirió como ocupación principal el trabajo en el hogar. El rango de edad de los participantes es de 28 a 71 años de edad, al igual que el de las madres de familia y los académicos; mientras que edad de los padres de familia y los directivos del IEBEM varió de 29 a 37 años y de 36 a 57 años, respectivamente. En cuanto a la escolaridad, todos los directivos de IEBEM y académicos (directores, docentes y supervisor escolar) tenían un grado de licenciatura o mayor; la mitad del grupo de padres de familia tenía secundaria terminada, y 25% primaria trunca. El 100% de los participantes contaban con acceso a Internet a través de su teléfono móvil.

En la escuela primaria Vicente Guerrero, se realizó una entrevista y esta fue con el director, ya que no había un CEPS formado en el momento en el que se llevó a cabo el estudio.

a) Estructura de la organización

Con base en la información proporcionada por los informantes clave, los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación, se encuentran divididos en sus respectivas estructuras nacional, estatal, municipal y escolar. En el Estado de Morelos, corresponde a la Coordinación Estatal de Consejos Escolares de Participación Social el fungir como enlace con cada uno de los niveles mencionados. La relación con el Consejo Nacional, el Estatal y los Consejos Municipales es directa, pero con las escuelas primarias la mayoría de las ocasiones es a través de la estructura, es decir a través de la Dirección de primarias, las jefaturas de sector y las supervisiones de zona, que a su vez se relacionan con los directores de las escuelas. Los Consejos Municipales deben también trabajar y vincularse de manera

directa con las escuelas de su Municipio, pero ninguno de los informantes refirió que esta situación se haya dado mientras ellos han formado parte del CEPS.

De acuerdo a lo reportado por los directivos del IEBEM, en cada uno de los niveles del Consejo existen tres cargos: Presidente, Secretario técnico y el resto son Consejeros. El Presidente representa al CEPS y tiene un voto de calidad en caso de empate. El Secretario técnico es quien lleva a cabo el trabajo administrativo del Consejo y en todos los casos fue el director de la escuela. Ninguno de los informantes clave describió la función de los integrantes de los CEPS que tienen el cargo de Consejeros. Aunque la mayoría de padres de familia y la mitad de los académicos entrevistados se conocían como integrantes del CEPS, casi todos desconocían su cargo y sus funciones específicas y hubo una madre de familia que refirió tener el cargo de tesorera. Un docente emitió el comentario que bajo su perspectiva, el CEPS debería de estar compuesto solo por padres de familia y personal de la escuela con un cargo administrativo. La mayoría de los académicos identifica al CEPS como “una organización donde la responsabilidad de las acciones es de los padres de familia”.

Informante. “...muchos de los Consejeros Escolares padres...de repente llegan y te dicen “sí sí, soy parte del Consejo Escolar, porque yo soy el tesorero del Consejo” y... no les queda claro porque les decimos señor/señora no existe la figura del tesorero...”
(Entrevista Directivo IEBEM, pág. 5).

La cadena de reporte es a través de los secretarios técnicos de los CEPS, quienes registran en el REPUCE (Registro Público de Consejos Escolares) las actas correspondientes y el informe de rendición de cuentas y transparencia. Estos documentos son monitoreados directamente por la Coordinación Estatal de Consejos Escolares. En el caso de los Consejos Municipales, estos presentan un reporte trimestral de sus actividades a la Coordinación Estatal. La extensión de control de los directivos de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares corresponde a la totalidad de CEPS y Consejos Municipales del Estado de Morelos sin que haya un mando medio cuya función específica sea enlazar a estas dos figuras.

Cuadro 4. Descripción de informantes en entrevistas

Tipo de informante	Cargo en el CEPS	Sexo	Edad (años)	Escolaridad	Acceso a Internet**	Escuela/ Dependencia	Total de informantes
Padres de familia	Consejero	Femenino	36	Secundaria	Sí	UNESCO	4
	Consejero*	Femenino	30	Primaria trunca	Sí	UNESCO	
	Consejero*	Femenino	29	Preparatoria	Sí	17 de abril de 1869	
	Presidente	Femenino	37	Secundaria	Sí	17 de abril de 1869	
Académicos miembros de los CEPS (docentes y directores) y supervisor de zona	Consejero*	Femenino	40	Licenciatura	Sí	UNESCO	8
	Consejero*	Femenino	34	Licenciatura	Sí	UNESCO	
	Secretario técnico	Femenino	56	Licenciatura	Sí	UNESCO	
	Consejero*	Femenino	28	Licenciatura	Sí	17 de abril de 1869	
	Consejero*	Masculino	29	Licenciatura	Sí	17 de abril de 1869	
	Secretario técnico	Femenino	31	Licenciatura	Sí	17 de abril de 1869	
	Secretario técnico	Masculino	51	Licenciatura	Sí	Vicente Guerrero	
	Supervisor de zona	Femenino	71	Licenciatura	Sí	Supervisión de zona escolar No. 24	
Directivos del IEBEM	Coordinador Estatal de los Consejos de Participación Social en la Educación	Masculino	57	Licenciatura	Sí	IEBEM	3
	Coordinadora Regional y Capacitadora de los Consejos de Participación Social en la Educación	Femenino	42	Licenciatura	Sí	IEBEM	
	Coordinadora Regional de los Consejos de Participación Social en la Educación	Femenino	36	Maestría	Sí	IEBEM	
Total							15

*Desconocían su cargo dentro del CEPS

**Se refiere a acceso a Internet por medio de su teléfono celular; aunque algunos también cuentan con otros dispositivos de acceso además de este.

En general, los padres de familia, mencionaron saber que el CEPS y la Asociación de Padres de Familia son organizaciones diferentes, pero desconocen las diferencias operativas de ambas. Respecto a los docentes, todos los informantes clave solo participan en el Consejo Técnico (no en el CEPS) y tampoco diferencian las actividades realizadas del CEPS respecto a la Asociación de Padres de Familia.

Tanto los directivos del IEBEM como los directores entrevistados, refirieron que la determinación de las necesidades de la escuela se establece a través de la “Ruta de Mejora”, que se trabaja en Consejo Técnico. En el caso de los directivos del IEBEM, consideraron que operativamente las decisiones siguen recayendo en la figura del director. Asimismo, los informantes del Consejo Municipal refirieron que los planes de acción deben ser establecidos con base en las necesidades de las escuelas del Municipio. Los directivos del IEBEM aclararon que las líneas de participación social están delineadas en la normativa y que se restringen temas políticos, religiosos y laborales. Una madre de familia indicó que las acciones a seguir son determinadas por el director de la escuela.

b) Motivación intrínseca

Los informantes clave definieron el objetivo de los CEPS como “una suma de esfuerzos para atacar el rezago educativo, un medio para involucrar a los padres de familia con las necesidades de la escuela o un medio para informarse o enterarse de los que está sucediendo dentro de ella”. Ninguno de los informantes describió el objetivo en los términos establecidos en el Acuerdo 716. Algunos académicos (directores, docentes y supervisora escolar) mencionaron que este va encaminado hacia el involucramiento de los padres en la escuela y dos padres de familia refirieron no tener una idea del objetivo del CEPS y. Los valores con los que los informantes relacionaron a los CEPS son: democracia, probidad, honestidad, responsabilidad, compromiso, puntualidad, solidaridad, integración familiar, credibilidad, transparencia, confianza, legalidad, respeto, honradez, humildad, amor, generosidad y amabilidad.

Los directivos del IEBEM mencionaron que el pertenecer a la estructura de los Consejos, les ha traído satisfacciones personales, pero ninguno de los académicos refirió haber experimentado sentimientos de satisfacción. Respecto a las madres de familia entrevistadas,

la mayoría coincidió que estar cerca de sus hijos, ser reconocidas y respetadas por el resto de los niños y apoyar a la escuela de su comunidad, es altamente satisfactorio y son razones que les harían continuar dentro del CEPS. Una madre de familia mencionó no haber tenido alguna satisfacción personal al pertenecer al CEPS.

Informante: “No había nada, yo decía es la escuela de nuestra colonia y no había nada, solamente estaba el salón de al lado y pues era un maestro para los grupos y pues era la necesidad de que teníamos...” (Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 2).

Para los directivos del IEBEM, el aprender nuevos conceptos sobre normatividad ha representado uno de los mayores retos como miembros de la organización, además de haber vivido una reducción en su platilla laboral, reto que refieren haber superado positivamente. Los docentes no indicaron haber experimentado reto alguno, pues ninguno de los informantes ha estado involucrado en las actividades del CEPS. Para todos los directores, el establecer la comunicación con los padres de familia constituyó un gran reto y para una de ellos, el haber podido ingresar al Programa de Escuela de Tiempo Completo también representó un reto; solo para dos de estos directores este representó una reafirmación de sus capacidades al haberlo superado con buenos resultados.

c) Comunicación

De acuerdo a lo referido por los directivos del IEBEM, la comunicación fluye de la Coordinación Estatal directamente hacia los Consejos Nacional, Estatal y Municipales. Para comunicarse con los CEPS, la Coordinación Estatal lo hace vía la estructura, es decir a través de la Dirección de Primarias y esta con las jefaturas de sector y supervisiones escolares, quienes finalmente se comunican con los directores de las escuelas y estos con los miembros de los CEPS. En la dirección opuesta el proceso fluye de la misma manera, a vía la estructura educativa, aunque se encuentra abierta la comunicación directamente de los CEPS con la Coordinación Estatal. Esta se da de manera formal por medio de la monitorización que hace la Coordinación Estatal de los documentos que se registran en el REPUCE.

Informante. "...nosotros ofrecemos al inicio de cada ciclo escolar una capacitación por sectores a los Consejos Escolares, acude generalmente el director de la escuela, entonces la verdad por mi experiencia, es que pocas veces la información baja hacia los Consejeros..." (Entrevista directivo IEBEM, pág. 5).

Existe comunicación entre los diferentes niveles de Consejos debido a que tienen integrantes en común; el Consejo Nacional se comunica con el Estatal a través del Secretario técnico de este último, quien es el Coordinador Estatal de Consejos Escolares. El Consejo Estatal a su vez, está integrado por Consejeros municipales y el Consejo Municipal por padres de familia y secretarios técnicos de los CEPS, situación que permite mantener una comunicación entre los niveles. Directivos del IEBEM también refirieron que los Consejos Municipales deben tener una estrecha comunicación con sus escuelas para atender sus necesidades, pero esta comunicación no está establecida de manera formal; mencionan que ha habido casos donde los Consejos Municipales lo han hecho a través de foros, documentos escritos o visitas a las escuelas, pero a su saber, no es algo común. Los directivos del IEBEM consideraron que la comunicación efectiva fue piedra angular para el éxito de un Consejo Municipal que trabajó en años pasados.

En el interior del CEPS, ninguno de los docentes refirió tener comunicación alguna con el resto de los miembros y si llegan a conocer acciones que está realizando el CEPS, es a través de las reuniones que se tienen en Consejo Técnico; la forma en cómo ellos dan a conocer sus necesidades es a través de su director. Los directores refirieron comunicarse con los docentes y padres de familia miembros del CEPS de manera personal, pero en ocasiones mencionaron que pueden buscar contacto con estos últimos a través de los docentes.

Los medios utilizados por la organización (Consejos Escolares, estructura educativa y Coordinación Estatal) para comunicarse son la comunicación cara a cara, correo electrónico, vía telefónica, material impreso y videos tutoriales. Al respecto, los directivos del IEBEM refirieron al correo electrónico y la comunicación cara a cara como los medios de comunicación más efectivos. En el caso de los medios al interior de los CEPS, los más utilizados son también la comunicación cara a cara, vía telefónica, mensajes de texto a

través de red social (WhatsApp) y material impreso. Algunos académicos coincidieron que la comunicación más efectiva es la que se da cara a cara; otros opinan que este medio puede retrasar la comunicación ya que se requiere coincidir con los integrantes del CEPS y no siempre se da esta situación. Para los padres, el medio de comunicación más efectivo son los mensajes de texto. Una madre de familia indicó que obtuvo información de los CEPS a través de folletos que le otorgaron en una oficina gubernamental.

Directivos del IEBEM, refirieron tener la percepción de que los mensajes no llegan completos a los miembros de los CEPS y un director de escuela coincide con esta percepción. Precisamente es también un directivo quien menciona que en algunas ocasiones por la premura de los avisos o el poco tiempo disponible, puede ser que envíe mensajes incompletos al resto de los integrantes del CEPS. La mayoría de los padres de familia y docentes señalaron no haber recibido información sobre el objetivo y función del CEPS. En general, en la organización o al interior de los CEPS, no se encontró un medio de retroalimentación o esta es reactiva y los miembros generalmente refirieron no preguntar sus dudas.

En general, los informantes mencionaron tener una buena relación interpersonal y de confianza con el resto de los miembros del CEPS. En el caso de una escuela donde esto no se dio de manera generalizada entre los miembros de la comunidad escolar y según con el director de esta escuela, trajo como consecuencia la disolución del CEPS y otras organizaciones.

Respecto a las sesiones de trabajo, la mayoría de los docentes refirieron desconocer si se llevaban a cabo y que ellos no habían asistido a alguna reunión, mencionando como una de las razones que “el horario de estas coincide con sus horas frente a grupo”. Los directores son quienes generalmente convocan a las reuniones, mencionando que lo hacen de manera espontánea, de acuerdo a necesidades. La mitad de los padres de familia desconocían que se llevaban a cabo reuniones del CEPS y la mayoría reporta no haber asistido a ellas.

d) Liderazgo

Los directivos del IEBEM, indicaron que su liderazgo se caracteriza por “promover el trabajo en equipo, la participación de los miembros y el respeto a las opiniones de los demás y sin interferir en la toma de decisiones que se da en el interior de los Consejos; los directivos consideraron que si los líderes son participativos, los miembros lo serán también. El liderazgo de los directores de escuelas y de acuerdo a la información proporcionada por algunos Consejeros, tiene como características principales el fomentar la participación de sus miembros y la autonomía para resolver conflictos; en general, los Consejeros refirieron son los directores los que toman las decisiones sobre qué trabajar en el CEPS. Una madre de familia Presidente de un CEPS mencionó haber tenido situaciones en las que mostró características conciliadoras y habilidades para escuchar y motivar al resto de los miembros de su CEPS.

Ninguno de los informantes refirió existieran medios formales de reconocimiento en algún nivel de la organización, aunque los directivos del IEBEM entrevistados mencionaron que dependerá de cada Consejo establecer estos medios. La mayoría de los académicos indicaron no haber visto que se haya hecho un reconocimiento a algún miembro de un CEPS por su labor, pero consideran importante que se den este tipo de incentivos. Para la mayoría de los miembros de los CEPS el que los niños de la escuela o sus hijos reconozcan su labor, es altamente satisfactorio. Una madre de familia refiere que le fue otorgado un diploma por su trabajo, pero no pudo recordar de parte de quién lo recibió.

Los directivos del IEBEM entrevistados, refirieron fomentar la proactividad de los miembros de los Consejos a través de comunicar a sus integrantes la importancia de su labor, motivarlos y establecer objetivos claros, además de planes de trabajo que no hostiguen. Un docente mencionó que generalmente es alentado por su director para realizar propuestas, pero la mayoría de los directores entrevistados mencionaron que sus CEPS aún no tienen un grado de madurez en donde se refleje la proactividad. La Presidente de un CEPS, indicó ser proactiva al buscar asesoría y gestionar recursos para la mejora de su escuela.

Informante. “Todavía no llegamos a eso (proactividad de los Consejeros), entonces sí es un poquito difícil porque ni ellos ni nosotros estamos acostumbrados a que ellos este se involucren tanto.” (Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág.6).

Respecto al manejo de conflictos, un directivo del IEBEM entrevistado refirió que su estrategia para abordar este tipo de situaciones es recordar a los integrantes el objetivo de los Consejos y ante una situación en particular que fue delicada, promovió una respuesta transparente y honesta ante una pregunta complicada que se le hizo en una reunión presencial de un Consejo Municipal. La respuesta de un director de escuela coincidió con las estrategias mencionadas por los directivos del IEBEM. La Presidente de uno de los CEPS mencionó siempre informa a la directora cuando existe una situación de conflicto, promoviendo el diálogo entre los involucrados.

La capacitación que la Coordinación Estatal mencionó brinda a los Consejos Municipales es directa; para las escuelas esta capacitación se da por sectores, además de contar con videos tutoriales de apoyo para uso del REPUCE. La mayoría de los académicos refirió no haber recibido capacitación alguna sobre los CEPS, pero la mitad de ellos mencionan han buscado información disponible en Internet o en folletos sobre los CEPS. Ninguna de las madres de familia entrevistadas mencionó haber recibido capacitación sobre los CEPS.

9. Discusión

Los resultados del presente proyecto contribuyeron a identificar las barreras y facilitadores de algunos de los indicadores que, según estudios previos, podrían determinar la efectividad de los CEPS. De acuerdo al modelo propuesto por Robbins y Judge, a partir de conocer algunos de estos indicadores tanto a nivel individual, grupal y de estructura de la organización, se puede describir su CO.

Respecto al nivel individual, el indicador estudiado fue la motivación intrínseca de los integrantes de los CEPS y cómo esta es fomentada por los líderes de la organización. Al no haber motivaciones externas presentes, ya que el cargo desempeñado dentro del CEPS es

honorífico, este estudio se enfoca principalmente a la motivación de tipo intrínseca. La mayoría de los integrantes de los CEPS solo forman parte de él como un trámite escolar, pero no funcionan como un grupo de trabajo y las decisiones recaen directamente en el director de la escuela, apoyados operativamente por algunos padres de familia, pero sin que las actividades realizadas muchas veces sean precisamente relacionadas de manera específica con el CEPS. Aunque esta vinculación no se da, son algunos padres de familia los que representan los casos de éxito respecto a la presencia de facilitadores de motivación intrínseca, al obtener satisfacciones de su trabajo a través de haber enfrentado retos en la organización y haber salido adelante. El reconocimiento formal por parte de autoridades e informal por parte de la comunidad y de los niños, además de un vínculo más estrecho con sus propios hijos, han representado también facilitadores de la motivación intrínseca que le dan persistencia, intensidad y dirección al esfuerzo de los padres de familia y que han surgido solo a partir del involucramiento de estos y la cosecha de recompensas derivadas de su trabajo. Además de la falta de involucramiento de los Consejeros, es importante mencionar la falta de identificación de estos con la organización al no conocer claramente su objetivo y sus valores, lo que impide tener recompensas que alienten su pertenencia y permanencia en el grupo. (20)

Los indicadores del nivel grupal fueron la comunicación y el liderazgo. Respecto al proceso de comunicación, este se encuentra establecido pero no parece ser del todo efectivo, ya que la mayoría de los Consejeros desconocen aspectos fundamentales, tales como sus funciones o las del CEPS. Las autoridades de la Coordinación Estatal refieren transmitir los mensajes a través de esta estructura educativa (Coordinación Estatal, Dirección Educación Primaria, Jefaturas de sector, Supervisiones escolares, directores, Consejeros docentes y padres de familia), sin embargo, de acuerdo a los informantes, no siempre los reciben. Respecto a la comunicación ascendente (proceso de comunicación inverso al explicado previamente), la comunicación es escasa o se reduce a temas relacionados al registro ante el REPUCE, siempre en línea directa con los directivos del IEBEM y solamente un caso utilizando también la vía de la estructura educativa. Existe un proceso de comunicación establecido pero no es confiable, ya que muchas veces la información no llega a quien tiene que llegar, lo cual puede representar una barrera para la efectividad de la organización (24).

El proceso de comunicación se encuentra soportado por una variedad de medios o canales que en general podrían resultar efectivos, pero tal vez el medio más complicado a definir es el que permita una comunicación directa entre CEPS y la Coordinación Estatal, tomando en cuenta variables del contexto que son barreras importantes, como la lejanía física, la lejanía organizacional y el tamaño de la organización. En general, el hecho de no encontrar mecanismos de retroalimentación para verificar si la información fue comprendida y los mensajes fueron claros y completos, resulta una barrera importante al representar este elemento de la comunicación, un aspecto medular para mejorar la efectividad de la organización. (16) Otro punto fundamental para que mejore la efectividad de los CEPS es la comunicación que estos establezcan con los Consejos Municipales, ya que los miembros de estos Consejos muchas veces son autoridades que representan a un sector de su municipio (representantes de educación, de salud, de protección civil, entre otros) y pueden ser un vínculo valioso para lograr una respuesta social organizada que favorezca a diversas escuelas, pero actualmente no se encuentra estructurado un mecanismo formal para establecer esta comunicación y depende totalmente de la iniciativa del Consejo Municipal o los CEPS.

El principal problema de la comunicación al interior de los CEPS, tiene que ver con que no hay un proceso específico ya establecido y además se caracteriza por no incluir a la totalidad de sus miembros para que participen en este. En ningún caso se encuentran establecidos mecanismos de comunicación efectivos para que todos los miembros de la organización estuvieran informados de lo que sucede en todo momento. La gama de medios de comunicación utilizados al interior del CEPS es diversa y el total de los informantes cuentan con acceso a teléfono móvil con internet, pero se pudo detectar que no siempre los integrantes saben elegir cuál es el medio y la forma más efectiva de comunicarse. Las buenas relaciones interpersonales son un aspecto fundamental para una comunicación eficaz (16), que en el caso de un CEPS, fue la causa referida de ruptura en la comunicación. El que el Acuerdo 716 (12) establezca las reuniones obligatorias a realizar y el tema a tratar en cada reunión, resulta una buena guía para dirigir el accionar del CEPS a lo largo del año y una oportunidad de establecer una comunicación cara a cara, que es considerado el medio más efectivo (16). Sin embargo, estas sesiones no se dan, no son identificadas como tales, no hay una convocatoria de todos los integrantes o estos no asisten a ellas por razones

como falta de tiempo o desinterés, lo que no permite una comunicación lo suficientemente frecuente como para producir un conocimiento colectivo que mejore la efectividad de la organización. (24)

El perfil de la población entrevistada permitió resaltar un contraste en la escolaridad entre los académicos y directivos del IEBEM y las madres de familia, además de todos ellos pertenecer a una población con un rango de edad amplio y ocupaciones completamente distintas. La percepción selectiva es una barrera de la comunicación efectiva y está determinada en gran medida por las características personales y experiencias de los individuos involucrados, por lo que la descripción anterior debe ser considerada a la hora de establecer un proceso de comunicación tanto al interior como al exterior del CEPS. (15)

Respecto al indicador de liderazgo, las características mencionadas por los informantes sobre sus líderes, podrían describir el estilo del liderazgo respecto a la toma de decisiones de los directivos del IEBEM como liberal, de los directores de las escuelas, como autocrático y de la única Presidente del CEPS de sexo femenino que fue entrevistada, como democrático. Como se mencionó en secciones anteriores de este estudio, el estilo de liderazgo democrático es el que podría resultar más efectivo en una organización (16). Respecto a las características esenciales para un liderazgo efectivo, ninguna de las tres figuras que representan un liderazgo en la organización (directivos de IEBEM, director de escuela, Presidente de CEPS), presentó signos claros de reconocimiento hacia el trabajo de sus seguidores, habilidades para fomentar su involucramiento, establecimiento de expectativas de trabajo y planes estratégicos, condiciones necesarias para un liderazgo efectivo que también contribuya a la efectividad de la organización. (26)

Solo dos directores pasaron por situaciones de conflicto mayores y ambos fomentaron las discusiones abiertas para su resolución; esto es relevante considerando que la creación de foros de discusión es una característica de un liderazgo efectivo. (26) Un directivo del IEBEM y un director mencionaron el recordar a los miembros el objetivo común como una estrategia que utilizarían en caso de conflicto, la cual resulta ser una adecuada técnica de motivación (26), pero no se promueve el debate abierto como hábito dentro de la organización, lo que no

permite que la voz de cada miembro sea escuchada. De acuerdo a lo expresado por los informantes, pocos líderes promueven la proactividad de sus seguidores y les brindan herramientas para una toma de decisiones correcta o estas no llegan a los miembros de los CEPS.

Respecto al componente de estructura de la organización, la departamentalización de la organización parece ser congruente con la estructura educativa (pertenencia a la jefatura de sector, zona escolar, escuela con la que se encuentra relacionado el Consejero) y toma en cuenta la ubicación geográfica (Consejo Estatal, Consejo Municipal). Esta departamentalización geográfica es positiva ya que permite agrupar personas características en común y necesidades similares. (15)

El tramo de control de los directivos del IEBEM es amplio, ya que tienen un gran número de personas a su mando lo cual resulta eficiente en términos de costo (menor número de recursos financieros a partir de salarios al no contratar mandos medios), pero potencialmente inefectivo en cuestión de funcionamiento, ya que el rendimiento del directivo puede disminuir por la falta de tiempo para ejercer un liderazgo y apoyo, a menos que el resto de los miembros de la organización se encuentren altamente capacitados en su función, situación que no se da actualmente en la organización. (15) La toma de decisiones en la organización es descentralizada y cada grupo en general atiende a sus necesidades, pero como se comentó en el componente de liderazgo, generalmente los miembros no tienen herramientas para la toma de decisiones, tales como la habilidad de realizar análisis de riesgo de las situaciones, pros y contras de los efectos de sus decisiones, conocimiento amplio sobre las prioridades de la escuela y acciones que traerán los mayores beneficios. (21) Respecto a la formalización de los cargos, existe una descripción de puestos, pero los miembros de la organización refirieron no conocer estas descripciones ni las de los principales procesos. El desconocimiento del cómo un grupo lleva a cabo sus tareas, la dinámica de la toma de decisiones, la forma en cómo se deciden los temas a trabajar, determinan de manera importante la efectividad del equipo de trabajo y de la organización. (15, 16)

El presente estudio contribuye a la comprensión de aspectos organizacionales de los CEPS en un contexto específico y sobre los indicadores plateados. Varios de los hallazgos son

compatibles con los de estudios realizados previamente en otros estados de México (4, 5, 6, 29, 30). Por ello, se considera que el estudio permitirá orientar el diseño estrategias basadas en CO, a fin de mejorar el funcionamiento de los CEPS, en beneficio de la población escolar.

10. Conclusiones y recomendaciones

a) Conclusiones

- Las *barreras* relacionadas con el indicador de **motivación intrínseca** son: bajo involucramiento y conocimiento de estos sobre los CEPS, lo que ocasiona miembros insatisfechos y poco identificados con la organización; operativamente los registros ante el REPUCE son el objetivo más importante del CEPS. Se identifican *facilitadores* de la motivación intrínseca como: haber enfrentado retos y obtenidos logros como Consejeros; haber tenido un reconocimiento formal por su labor; posibilidad de estar cerca de sus hijos y/o el reconocimiento del resto de los alumnos(as).
- Respecto al indicador **comunicación**, las *barreras* identificadas son: bajo involucramiento de la estructura educativa en el proceso de comunicación y retroalimentación; lejanía física y organizacional entre la Coordinación Estatal y los CEPS, así como un gran número de integrantes de la organización; poca comunicación entre Consejos Municipales y Escolares, que impide una sinergia en el trabajo; diferencias en algunas características personales. *Facilitadores*: miembros con acceso a dispositivo móvil con Internet; buenas relaciones interpersonales; similitudes en algunas características personales.
- Se identifican las siguientes *barreras* de un **liderazgo** efectivo: bajo reconocimiento de la labor de los seguidores, líderes con saturación de actividades con baja delegación; poco fomento de la proactividad del resto de los miembros del Consejo; baja capacitación de sus seguidores que podría mermar la toma de decisiones de estos. *Facilitadores*: se promueve el respeto entre sus integrantes; se fomenta la discusión abierta para la resolución de conflictos.

- Respecto al indicador de **estructura de la organización**, las *barreras* identificadas son: baja especialización en el trabajo (excepto directivos de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares), lo que provoca un bajo involucramiento de sus miembros; amplia extensión de mando para los directivos del IEBEM, es decir, un gran número de CEPS para un bajo número de personal a cargo de ellos que no se encuentra capacitado para su función. *Facilitadores*: departamentalización de la organización congruente con la estructura educativa; cuenta con una formalización de los cargos con una descripción general del puesto.

b) Recomendaciones

- Asignar tareas específicas y bien definidas a cada uno de los integrantes del CEPS, que les brinde la oportunidad de involucrarse en las funciones de este y disminuir la saturación de actividades de los líderes.
- Capacitar constantemente a los Consejeros sobre sus funciones y objetivo del CEPS, que permita una mejor toma de decisiones, un mejor desempeño y que promueva su identificación con la organización.
- Promocionar constantemente los beneficios no económicos que otorga el pertenecer al CEPS y buscar que los miembros tengan experiencias satisfactorias tempranamente.
- Formalizar los procesos de reconocimiento e incentivos no económicos de los miembros, con el objetivo de motivar su participación.
- Involucrar de manera más activa y capacitar constantemente a los miembros de la estructura educativa (Dirección de primarias, jefes de sector, supervisores escolares), con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación entre la Coordinación Estatal de Consejos Escolares y los CEPS.
- En caso de que el punto anterior resulte complejo o poco funcional, se recomienda aumentar el personal en la Coordinación Estatal, con la finalidad de disminuir la extensión de mando y las barreras físicas y organizacionales de la comunicación.
- Capacitar a líderes formales (Presidente del Consejo y Secretario técnico) sobre temas de liderazgo.

- Plantear estrategias que hagan uso de medios digitales de uso común con mensajes cortos y llamativos, además de redes sociales. Plantear alternativas en caso de que algunos CEPS no cuenten con estos medios.
- Para el punto anterior, se recomienda se promuevan convenios con universidades para contar con la participación de estudiantes en prácticas profesionales y servicio social, que apoyen con la creación de aplicaciones y demás medios digitales.
- Debido a la baja especialización de los miembros del CEPS (con múltiples actividades a parte de este), se recomienda promover y llevar a cabo reuniones efectivas con objetivos claros, asignación de tareas concretas y plan de seguimiento de cumplimiento de metas.

11. Consideraciones éticas

La realización del presente estudio se llevó a cabo respetando la reglamentación vigente en cuanto a los estudios en humanos, anteponiendo la seguridad de los individuos y respetando los principios de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Es importante resaltar que este estudio es un sub-proyecto que parte del estudio de investigación titulado: “Diseño y evaluación de un modelo de intervención para la prevención de obesidad en escolares basado en estrategias de promoción de la salud y gestión institucional” (31), el cual fue aprobado previamente por la Comisión de Ética en la investigación, y de los Comités de Investigación y Bioseguridad del Instituto Nacional de Salud Pública.

De acuerdo a lo que se establece en el Artículo 17 del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud (34), se trató de un estudio clasificado como “sin riesgo”, debido a que se emplearon técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada en las variables fisiológicas, psicológicas y sociales de los individuos que participan en el estudio. Se emplearon entrevistas audio-grabadas, en las que no se identificaron ni se trataron aspectos sensitivos de la conducta de los informantes. Por lo anterior se estimó que no existían riesgos previsibles ni probables a la salud de los involucrados o al ambiente.

Aunque los participantes no recibieron un beneficio directo del presente estudio, por medio de los resultados que se obtuvieron y las propuestas que se realizaron, se beneficiará a la población en general, ya que al tener una investigación formativa basada en indicadores de CO y la elaboración de una estrategia a partir de estos resultados, se dará la oportunidad de mejorar la efectividad de los CEPS y que estos puedan cumplir con su objetivo.

La participación de los informantes clave fue voluntaria y se les informó sobre las posibles molestias e incomodidades en el proceso de recolección de datos. Con relación a las entrevistas, se les dijo que sus datos personales se manejarían con estricta confidencialidad, indicando que las audio-grabaciones serían destruidas una vez capturada la información y que las transcripciones en ningún momento contendrían nombres o datos que les identificaran. (35) Posteriormente, se les preguntó si tenían dudas respecto al estudio, y se dio respuesta a todas ellas; también se les advirtió que podían abandonar el estudio si así lo desearan, sin necesidad de dar explicación alguna y sin perjuicio alguno. Finalmente, se les solicitó su consentimiento informado de manera oral (Anexo H) especificando la información antes mencionada y posteriormente se les entregó una Tarjeta de datos de contacto (Anexo I) donde podrían encontrar los datos para comunicarse con la investigadora responsable del proyecto y del Comité de Ética del Instituto, en caso de que surgieran nuevas dudas o comentarios con respecto al estudio. Para el levantamiento de información del estudio base CISP 1407 y que correspondieron a los datos secundarios de este proyecto, fue utilizado el consentimiento informado correspondiente, aprobado por el Comité de Ética de Investigación del Instituto Nacional de Salud Pública (Anexo J).

Las entrevistas se llevaron a cabo únicamente dentro de las escuelas u oficinas del IEBEM, de manera que el personal de campo no estuvo autorizado a realizar actividades del proyecto fuera de los espacios antes mencionados. El levantamiento de datos y reuniones de coordinación que se tuvieron en las escuelas fueron en un horario de 8:00 a 15:00 horas, el personal de campo no tuvo autorización de permanecer en las escuelas más del tiempo establecido. El personal de campo portó la credencial del INSP al visitar las escuelas y llevó una ficha con los datos de contacto de la investigadora principal del estudio y la Presidente del Comité de Ética del Instituto Nacional de Salud Pública, para informar sobre posibles eventualidades o contingencias.

12. Análisis de factibilidad

Los costos de transporte, papelería y fotocopiado del presente proyecto para el levantamiento de datos primarios fueron cubiertos por la autora. La autora realizó la transcripción de las entrevistas.

Por parte del proyecto base, se contó con el apoyo de nutriólogos capacitados para la codificación de las entrevistas, préstamo de audio-grabadora, y asesoría técnica de la investigadora principal del estudio base. Se contó con la autorización por parte de las autoridades IEBEM para realización de este proyecto (Anexo K).

13. Limitaciones y fortalezas del estudio

Considerando que el estudio del CO, según el Modelo de Robbins y Judge, involucra un extenso número de indicadores en los tres niveles de la organización (individual, grupal y organizacional), se reconoce como limitante del estudio el que tanto la investigación formativa como la presente propuesta de intervención, involucra principalmente estrategias relacionadas con tres de los indicadores seleccionados para este estudio (motivación intrínseca, comunicación, liderazgo) y a su vez, no contempla estrategias para fortalecer la estructura organizacional ya que las decisiones pertinentes a este tema salen de la injerencia de la autora de este estudio fue contemplado en la sección de recomendaciones. Asimismo, se considera como limitación el no haber sido posible podido entrevistar a un informante clave perteneciente a la estructura educativa, debido a que su saturación de agenda combinada con los recursos escasos de tiempo y acceso de la autora, dificultaron la realización de la entrevista.

Entre las fortalezas de este estudio destaca el que es el primero de su tipo que se realiza en el Estado de Morelos, documentando aspectos organizacionales de los CEPS sobre los indicadores planteados. Los hallazgos del estudio permitirán orientar el diseño estrategias basadas en CO, a fin de mejorar el funcionamiento de los CEPS, en el Estado de Morelos y en contextos similares, en beneficio de la población escolar. Otra de las fortalezas

consiste en haber considerado las percepciones de distintos grupos de informantes del nivel normativo (IEBEM) y el escolar incluyendo directivos, docentes y padres de familia. Finalmente el apoyo e interés de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares del IEBEM, así como el realizar este trabajo como parte del estudio base CISP 1407, facilitó la inserción a la comunidad escolar y la participación de los informantes.

14. Estrategia de intervención

El modelo de intervención propuesto se basará en estrategias que tendrán como objetivo el fortalecer los indicadores de efectividad estudiados en el presente proyecto, las cuáles están dirigidas a los CEPS y a autoridades de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares en el IEBEM. Las estrategias propuestas se presentan en la Cuadro 5 y se describen a continuación.

Estrategia 1. Taller tutorial de liderazgo y gestión de la comunicación en el CEPS.

Posterior a la formación o ratificación del CEPS (primera asamblea) y previo a la primera sesión, el Presidente del Consejo y el director de la escuela (Secretario técnico del CEPS) participaran en un taller tutorial a distancia que abordará tres temas principales:

Tema 1. Generalidades de los CEPS (objetivo, procesos principales, cargos que lo componen y las funciones de cada uno de los integrantes, sesiones y asambleas informativas).

Tema 2. Liderazgo (qué es el liderazgo, manejo y motivación de grupos de trabajo, cómo fomentar el respeto y la proactividad de los integrantes del grupo, manejo del conflicto.

Tema 3. Gestión e implementación del proceso de comunicación (proceso de comunicación interna y externa, medios de comunicación recomendados, sugerencias para implementación de proceso de comunicación en su CEPS).

La Coordinación Estatal de Consejos Escolares será la encargada de hacer llegar la liga del tutorial y la capacitación correspondiente para el uso de la plataforma a los directores de las escuelas, para lo que se apoyarán en la estructura educativa (Coordinación de escuelas primarias, jefatura de sector, supervisiones escolares). Los directores de las escuelas

proporcionarán la liga y capacitación al Presidente del CEPS y ambos tendrán la opción de poder realizar el taller en la escuela o en otro lugar de su preferencia, indicando la fecha límite para concluirlo. En caso de que la escuela o el padre de familia no cuenten con acceso a Internet a través de una computadora personal o en el caso de que refieran no sentirse competentes en el uso de este dispositivo electrónico, se recomienda que la escuela o el IEBEM suministre un ejemplar impreso de los contenidos del taller tutorial, con el compromiso de que al final de este se envíe vía digital la evidencia de que los líderes del CEPS tomaron el taller tutorial (evaluación inicial y final escaneadas, de las cuales se habla en el párrafo posterior).

La duración de cada sesión del taller tutorial será de 45 minutos y se recomienda no sea mayor a 60 minutos, el cual iniciará con indicaciones claras y precisas del uso de la plataforma para reforzar la capacitación brindada a través de la estructura educativa y continuará con una evaluación inicial respecto a los temas tratados en el taller, misma evaluación que será realizada al final, lo que permitirá medir el nivel de conocimientos y comprensión del contenido de los Consejeros, además del porcentaje de participación. Actualmente existen herramientas de libre acceso para encuestas, que simplifican el procesamiento de datos al encuestador y que podrían ser de utilidad, como Forms de Google.

El taller tutorial dará al Presidente y Secretario técnico del CEPS un resumen del curso que los miembros podrán consultar en caso de cualquier duda y que servirá como material de apoyo para las pláticas de cinco minutos que se impartirán al resto de los miembros (Estrategia 5).

Cuadro 5. Modelo de intervención para mejorar la efectividad de los CEPS

Estrategia	Fecha de ejecución o periodicidad	Indicador al que impacta
1. Taller tutorial a distancia sobre liderazgo, gestión de la comunicación dentro del CEPS.	Posterior a la formación del CEPS (primera asamblea) y antes de la primera sesión.	Liderazgo, comunicación
2. App “Mi Consejo Escolar”.	Descarga durante la primera sesión de CEPS.	Comunicación
3. Boletín Mensual “Mi Consejo Escolar”.	Lanzamiento mensual a través de la estructura y red de comunicación interna.	Motivación intrínseca, comunicación
4. Tablero de administración de actividades	Se preparará posterior a la primera asamblea y previo a la primera sesión, en donde se hará su primer llenado.	Comunicación, liderazgo
5. Pláticas “Cinco minutos para conocer mejor a mi Consejo”.	Al inicio de cada asamblea o sesión del CEPS.	Comunicación, motivación intrínseca, liderazgo.
6. Red comunicación interna	Creación en primera sesión de CEPS.	Comunicación, liderazgo.
7. Sistema de reconocimientos a la labor de los CEPS	Próxima reunión general de padres de familia posterior a formación o ratificación del CEPS y en ceremonia de fin de cursos.	Motivación intrínseca, comunicación.
8. Buzón de sugerencias	Posterior a primera sesión.	Comunicación.

Estrategia 2. App “Mi Consejo Escolar”. Se desarrollará una aplicación que estará compuesta por dos secciones principales.

a. Información esencial que deben conocer los integrantes de los CEPS (objetivo del CEPS, principales funciones de cada uno de los cargos, áreas de acción, función de los Comités, fechas de asambleas y sesiones y objetivo de cada una de ellas). La aplicación tendrá como características el ser simple (mínimo número de pasos o clics para completar las tareas), inmediata (capacidad de proveer de manera instantánea la información al usuario) y adecuada al contexto (contener solo la información de interés). La información será actualizada periódicamente en caso de haber cambios en la normatividad de los CEPS.

b. Organizador de la agenda de trabajo del CEPS, donde de manera personal los Consejeros podrán registrar las actividades y reuniones principales, así como las fechas programadas para cada una de las tareas asignadas; la aplicación enviará alarmas sobre estas tareas.

En la primera sesión el CEPS se destinarán 30 minutos para explicar el objetivo y la forma de utilizar la App. Será el Presidente del consejo, el encargado de dirigir la descarga de esta aplicación, así como de motivar a los Consejeros a hacer uso de esta para mejorar la gestión de los CEPS.

Estrategia 3. Boletín Mensual “Mi Consejo Escolar”. De manera mensual, la Coordinación Estatal de Consejos Escolares compilará, editará y difundirá un boletín electrónico (considerar una versión impresa en las instalaciones del IEBEM o en aquellas escuelas con Consejeros sin acceso a un dispositivo con Internet), el cual será distribuido a través de la estructura, por medio de correo electrónico y a nivel escuela a través de la red de comunicación interna (recomendable) o impreso. El boletín será breve, con una extensión de dos a tres hojas y tendrá las siguientes secciones:

a. *¿Qué podemos lograr a través de la participación social?* Sección donde algún directivo del IEBEM o miembro de la estructura, hablará sobre la importancia de la participación social para el desarrollo de la Educación.

- b. *Consejero del mes.* Se buscará el testimonio de algún miembro Consejero con la finalidad de dar a conocer su trabajo y esfuerzo, como una forma de reconocimiento.
- c. *CEPS del mes.* Se dará a conocer los avances y objetivos alcanzados por diferentes CEPS en el Estado de Morelos (uno por mes).
- d. *Tip del mes.* Se difundirá algún mensaje que tenga como objetivo el mejorar la comunicación, liderazgo, motivación intrínseca o gestión de los CEPS.

Estrategia 4. Tablero de gestión de actividades. Posterior a la primera asamblea y al taller tutorial de liderazgo, los CEPS diseñarán un tablero de gestión de actividades en un pizarrón blanco (tamaño recomendado 90 X150 cm), en el cual trazarán una tabla como se muestra en la figura 2. La primera fila de la tabla incluirá los siguientes encabezados: actividad, fecha de asignación, fecha cumplimiento (planeada vs real), responsable y observaciones; debajo de esta fila, seguirán cinco filas en blanco, que se llenarán durante las sesiones o asambleas. En la parte inferior de la tabla, se colocará un apartado con el título “Temas para próxima reunión”, que servirá como antecedente para que la próxima asamblea o sesión pueda llevarse de una manera eficiente y efectiva, por lo que estará presente en cada reunión que tenga el CEPS. El llenado de este tablero se realizará en cada sesión presencial y será asignado un Consejero (diferente al Secretario técnico y Presidente) quien será encargado de su llenado y posterior revisión, además de informar sobre su contenido a los Consejeros en caso de que surja alguna duda entre sesiones

Figura 2. Tablero de gestión de actividades de los CEPS

Actividades de Mi Consejo Escolar				
Actividad	Fecha de asignación	Fecha para cumplimiento (planeada/real)	Responsable,	Observaciones
Temas para la próxima asamblea				

Estrategia 5. Pláticas “Cinco minutos para conocer mejor a mi Consejo”. Al inicio de la primera asamblea y primera y segunda sesiones, el director o el Presidente del CEPS, estarán encargados de impartir una breve plática dirigida a mejorar la efectividad de los CEPS, como se explica a continuación:

- a. *Primera asamblea:* introducción a los Consejos Escolares de Participación Social. Posterior a la elección o ratificación del CEPS, el director de la escuela proyectará el video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social” (Figura 3). La duración del video es de aproximadamente cinco minutos y será aportado por la autora de este proyecto (Ver Guion en Anexo L).

Figura 3. Escena diez del video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social”



- b. *Primera sesión:* importancia de la comunicación efectiva. El Presidente del CEPS, dará una breve plática de cinco minutos al inicio de la sesión donde hablará sobre el tema en cuestión (proceso de la comunicación, escucha activa, barreras y facilitadores de la comunicación); el contenido de esta esta plática estará incluido en el material de apoyo brindado durante el taller tutorial de liderazgo tomado previamente por el Presidente. Posterior a esta breve plática, se acordarán los medios de comunicación que se utilizarán (los que apliquen de acuerdo a circunstancias que rodean al CEPS) y ese definirá el propósito de cada uno de ellos (App, Boletín, Tablero de Gestión, Red interna de comunicación). El objetivo de esta primera sesión, es que los Consejeros queden integrados a todos los procesos de comunicación disponibles y estos se encuentren listos para utilizarse. En esta sesión se asignará un Consejero monitor de medios de comunicación (diferente al Presidente o Secretario técnico), quien a partir de este momento se encargará de verificar que estos estén siendo utilizados de manera adecuada y efectiva. Par ello, contará con cinco minutos en cada sesión

presencial a fin de recibir retroalimentación por parte del resto de los Consejeros, lo que les permitirá implementar acciones de mejora; los Consejeros podrán acercarse al monitor de medios en cualquier momento que detecten que la comunicación no esté siendo efectiva, aunque no sea en sesión de trabajo.

- c. *Sesión número dos: ¿por qué pertenecer al CEPS?* En esta última plática de cinco minutos, el Presidente del CEPS asignará previamente a un Consejero quien dará una breve plática sobre las razones por las cuáles sentirse orgullosos de pertenecer al CEPS (apoyar a la escuela y educación de los niños/hijos, sentimientos de realización y desarrollo personal, reafirmar las capacidades individuales). El contenido de esta plática estará incluido en el material de apoyo brindado durante el taller tutorial de liderazgo tomado previamente por el Presidente y Secretario técnico, quienes compartirán este material con el Consejero que imparta la plática. Se sugiere ejemplificar esta plática con algunos testimonios de Consejeros que tuvieron éxito durante su gestión, los cuáles serán sugeridos por autoridades de la Coordinación Estatal de Consejos de Participación Social en la Educación del IEBEM en el mismo material de apoyo o en los boletines mensuales.

Estrategia 6. Red comunicación interna. En la primera sesión del CEPS, además de explicar lo referente a las otras estrategias de comunicación y con el consentimiento de todos los Consejeros, se creará un grupo de WhatsApp o un grupo cerrado en Facebook, que represente un medio por el cual los integrantes del CEPS puedan comunicarse de manera efectiva cuando no tengan una sesión o asamblea programada. Será esta red el medio por el cual se buscará distribuir los boletines mensuales, tarea que estará a cargo del Presidente del Consejo. En el caso de los Consejeros sin acceso a un equipo o dispositivo con Internet, podrán contar con el resto de las estrategias de comunicación y además deberán fomentar una buena comunicación cara a cara. Esta red de comunicación también será supervisada por el Consejero monitor de medios.

Estrategia 7. Reconocimientos a la labor de los CEPS. Después de la primera asamblea en donde se realizará la formación del CEPS, se hará una presentación oficial de los Consejeros miembros en la reunión general de padres de familia del ciclo escolar, donde se explicará brevemente la labor loable que representa la participación social en la educación.

En la ceremonia de fin de cursos, se hará entrega de reconocimientos orales e impresos (incentivo no económico) a los integrantes del CEPS y se destacará a aquellos que hayan tenido un papel sobresaliente durante el año y se mencionarán los beneficios conseguidos para la escuela. A nivel estatal, también se hará una entrega formal de estos reconocimientos, siguiendo la misma dinámica que en las escuelas, para lo cual los directivos de la Coordinación Estatal de Consejos Escolares pedirán a los directores de las escuelas a través de la estructura, envíen una reseña breve de su historia de éxito y el proceso que realizaron para conseguirla.

Estrategia 8. Buzón de sugerencias. Posterior a la primera sesión, se nombrará a un Consejero encargado del buzón de sugerencias (diferente al monitor de medios, el encargado del tablero o el asignado para la plática de cinco minutos), quien estará a cargo de dirigir la colocación de un buzón en un lugar visible de la escuela. Este buzón de sugerencias tendrá como finalidad el involucrar a otros miembros de la comunidad escolar e incentivarlos a participar para opinar sobre necesidades de la escuela, principales problemas y áreas de oportunidad. El objetivo y forma de utilizarse se explicarán en la primera reunión general de padres de familia, que se realice posterior a la primera sesión. El encargado del buzón de sugerencias, dirigirá la colocación de un mural donde se expondrá el objetivo y función del CEPS, objetivo y forma de uso del buzón de sugerencias.

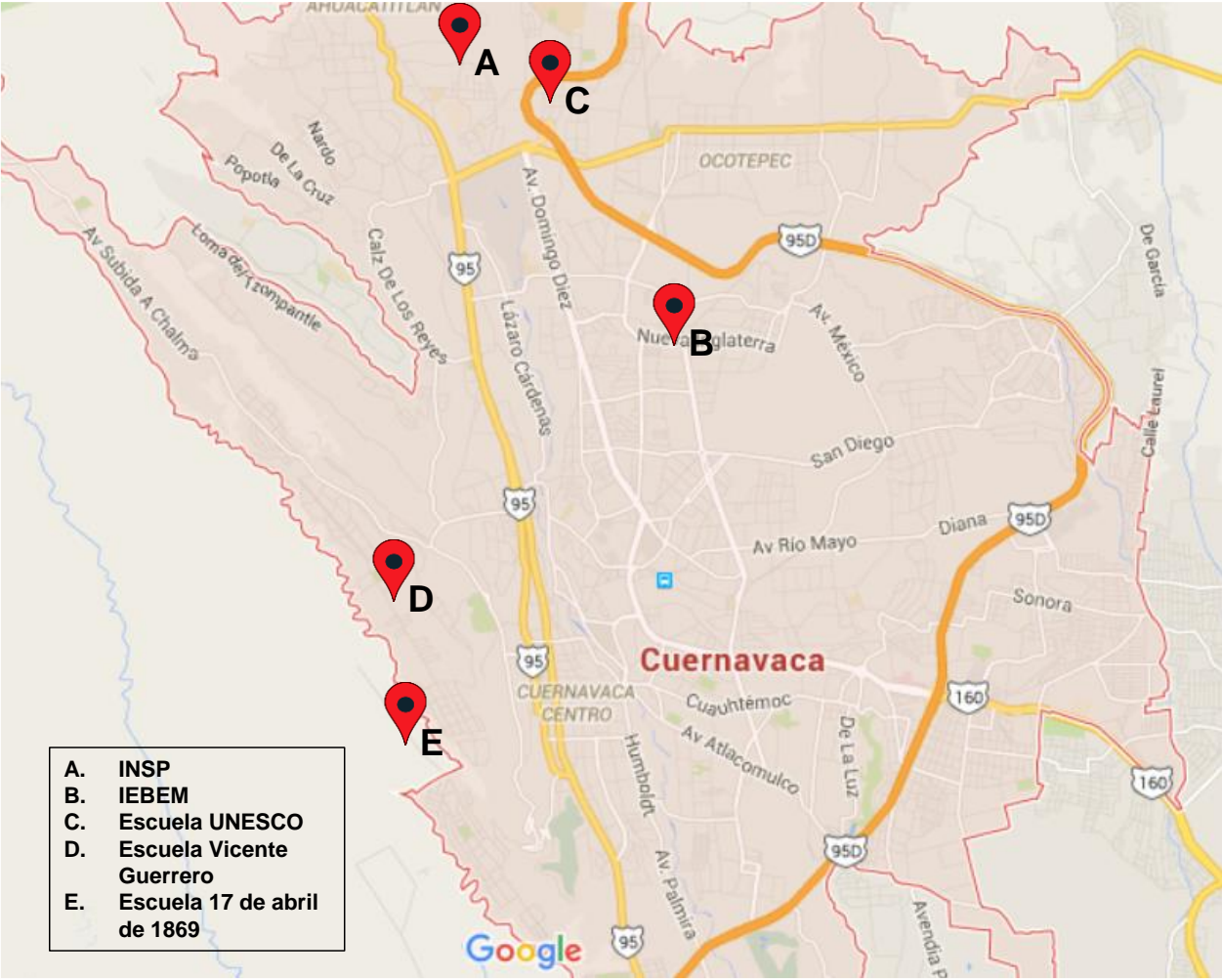
14.1. Evaluación de la intervención

La Coordinación Estatal de Consejos Escolares elaborará un examen diagnóstico (evaluación inicial) con preguntas enfocadas en los temas tratados en la intervención (objetivo, cargos y funciones del CEPS, liderazgo, motivación intrínseca y comunicación). A través de la estructura, se hará llegar el examen (cuestionario) a los Consejeros del CEPS para ser contestado en la primera asamblea, donde se integran formación los CEPS. En la última asamblea, donde se realiza la rendición de cuentas, será aplicado a los Consejeros el mismo cuestionario utilizado en la evaluación inicial. Los cuestionarios serán enviados a través de la estructura a la Coordinación Estatal de Consejos Escolares en el IEBEM para su análisis y correspondiente retroalimentación a los participantes.

15. Anexos

Anexo A	Mapa de localización de las escuelas y dependencias participantes en el estudio
Anexo B	Cronograma de actividades
Anexo C	Guía de entrevista semiestructurada con autoridades del IEBEM
Anexo D	Guía de entrevista semiestructurada con integrantes de los CEPS y directores de las escuelas
Anexo E	Ficha de identificación sociodemográfica
Anexo F	Catálogo de Códigos para entrevistas con informantes clave
Anexo G	Matrices conceptuales para el análisis de las entrevistas con informantes clave
Anexo H	Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas del proyecto
Anexo I	Tarjeta de datos de contacto
Anexo J	Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas a adultos del estudio base CISP 1407
Anexo K	Oficio de autorización para la realización del proyecto, emitido por el IEBEM
Anexo L	Guion del video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social”

Anexo A. Mapa de localización de escuelas y dependencias participantes en el estudio



Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada con autoridades del IEBEM



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

1. Objetivos

- a) Identificar estructura organizacional de los CEPS.
- b) Identificar ausencia o presencia de componentes de motivación intrínseca en la labor que desempeñan los informantes en los CEPS.
- c) Identificar barreras y facilitadores del proceso de comunicación que se da entre los miembros de los CEPS.
- d) Identificar ausencia o presencia de elementos esenciales de un liderazgo efectivo dentro de los CEPS.
- e) Identificar determinantes de caso de éxito y propuestas de mejora.

2. Cita y presentación

- a) Concertar una cita para la realización de la entrevista, en donde se defina el día, la hora y el lugar de la entrevista. Explicar que la entrevista tendrá una duración de entre 30 y 45 minutos.
- b) Llegar a la cita puntual y vestido pulcramente, comportándose siempre con actitud de respeto y amabilidad que fomente la confianza en el informante.
- c) Explique al informante los objetivos de la entrevista, aclare que la información proporcionada es confidencial, lea al informante la carta de consentimiento informado y entregue la tarjeta de datos. También aclare que si tiene alguna duda durante la entrevista, no dude en preguntarla al entrevistador.

3. Guía de entrevista

a) Estructura de la organización

1. ¿Podría mencionar todos los cargos que comprenden los Consejos de Participación social en la Educación, desde el Jefe Estatal hasta los CEPS?

2. ¿En qué áreas se agrupan estos cargos?
 - 2.1. *Indagar sobre con base en qué se hace esta agrupación (función, geografía).*
3. ¿A quién reporta cada una de estas áreas?
4. Aproximadamente ¿Cuántas personas tienen a cargo cada líder formal (jefe asignado)?
5. Dentro de toda la organización ¿Quiénes son los tomadores de decisiones?
 - 5.1. *Indagar sobre: cuál es el alcance de estas decisiones o hasta donde se delimitan.*
6. ¿En qué grado hay reglas y regulaciones que dirijan a las personas que conforman toda la organización?
 - 6.1. *Indagar sobre si hay descripciones explícitas de los puestos, reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad sobre los procesos de la organización.*

b) Motivación intrínseca

7. ¿Cuál es el objetivo de los CEPS?
 - 7.1. *Indagar sobre: ¿bajo qué valores usted considera o conoce se rigen los CEPS? ¿cuáles de estos valores comparte usted con la organización? ¿qué valores usted considera a la organización le falta destacar?*
8. ¿Usted considera que el pertenecer a esta organización contribuye o no con su desarrollo personal?
 - 8.1. *Indagar sobre: ¿ha adquirido o cree podría o no adquirir habilidades llevando a cabo su tarea dentro del IEBEM?*
 - 8.2. *Indagar sobre: ¿el pertenecer al IEBEM le produce o no algún tipo de satisfacción? En caso de que así sea, ¿podría describir este sentimiento o dar algún ejemplo de situación que se haya producido esta satisfacción? En caso de ser negativa ¿Cuál cree que sea la causa?*
9. ¿Ha experimentado algún reto personal o profesional desempeñando la labor que tiene asignada dentro de CEPS?
 - 9.1. *Indagar sobre: ¿en caso de ser positiva su respuesta anterior, cómo lo afrontó?*

c) Comunicación

10. ¿Cuál es el proceso formal de asignación de tareas los integrantes de los CEPS?
 - 10.1. *Indagar sobre: ¿este proceso se da en la práctica? De no darse así, ¿cuál es el flujo que sigue la comunicación?*

11. ¿Cómo se asegura usted de que los mensajes que envía a los miembros o responsables de los consejos fue comprendidos por completo?
12. ¿Cuáles son los medios o canales a través de los cuales transmite mensajes?
- 12.1. *Indagar sobre: de los medios mencionados ¿las personas a las que transmite estos mensajes, tienen acceso a estos medios? ¿Cuáles son los que le han resultado más efectivos? ¿piensa en algún otro medio o canal que se pudiera utilizar y que pudiera ser efectivo y que actualmente no se hace?*
13. ¿Las personas con las que le corresponde comunicarse, son personas familiarizadas con el tema de los CEPS?
14. ¿Considera que existe una buena o una mala relación entre las diferentes áreas que conforman los CEPS?
- 14.1. *Indagar sobre: ¿en general, estas personas tienen su confianza y credibilidad en la realización de las tareas asignadas o no la tienen?*
15. La comunicación entre los miembros de los CEPS y los diferentes niveles de consejos (nacional, estatal y municipal) ¿es efectiva desde su punto de vista o no lo es?
- 15.1. *Indagar sobre: ¿conoce si se da y cómo se da la comunicación con los Consejos de Participación Social en la Educación tanto municipal, estatal y nacional? ¿Considera que esta comunicación es efectiva o no lo es?*
- 15.2. *Indagar sobre: los lugares donde se llevan a cabo reuniones de los CEPS ¿considera que este lugar sea adecuado para tal fin o no lo es?*

d) Liderazgo

16. ¿De qué forma se manifiesta el respeto y reconocimiento a los miembros de los CEPS?
17. Dentro del CEPS ¿cómo ustedes fomentan que los miembros realicen preguntas (incluso si estas son preguntas difíciles) a ustedes o a sus autoridades (Secretario, Presidente, Director de la escuela) sobre las tareas que se llevan a cabo en el CEPS?
- 17.1. *Indagar sobre: ¿estas preguntas son respondidas o no la mayoría de las ocasiones? ¿Se respeta o no cuando las personas realizan este tipo de cuestionamientos?*
18. Si se ha dado o no alguna situación difícil o de conflicto dentro del CEPS ¿cómo se manejó y quién dirigió el curso de este, en caso de que se haya dado?
- 18.1. *Indagar sobre: en caso de ser afirmativa la pregunta, ¿Se fomentó una discusión abierta o no se hizo? La persona que dirigió la discusión ¿la llevó a un buen*

término o no lo hizo? ¿Cuál fue el resultado de esta situación de conflicto? ¿Usted considera que esta situación trajo consecuencias positivas o negativas para la organización?

19. Dentro de la organización ¿a su consideración, se fomenta o no el ser proactivos y a correr riesgos para emprender acciones que sean de beneficio para la escuela y sus alumnos? En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿cómo se fomenta? Si es negativa ¿Cuáles son las razones para no hacerlo?

19.1. *Indagar sobre: ¿cómo se capacita a los integrantes de los CEPS para la toma de decisiones? ¿a quién deben acudir en caso de requerir alguna información que oriente esta toma de decisiones y cómo se les informa de esta opción?*

e) Casos de éxito y propuestas de mejora

20. ¿Conoce algún caso de éxito de algún CEPS?

20.1. *Indagar sobre: ¿por qué considera a ese caso un éxito? A su consideración, ¿qué factores determinaron e influyeron para que sucediera?*

21. ¿Qué acciones propondría que a su consideración mejorarían la efectividad de los CEPS?

Agradezca el tiempo del entrevistado y reitere que la información que brindó es confidencial, que en caso de cualquier duda haga uso de su tarjeta de datos, y que esta información será de gran utilidad para el diseño de la estrategia para mejorar la efectividad del CPES.

Registre la hora de término de la entrevista.

Anexo D. Guía de entrevista semiestructurada con integrantes de los CEPS y directores de las escuelas



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

1. Objetivos

- a. Identificar ausencia o presencia de componentes de motivación intrínseca en la labor que desempeñan los informantes en los CEPS.
- b. Identificar barreras y facilitadores del proceso de comunicación que se da entre los miembros de los CEPS.
- c. Identificar ausencia o presencia de elementos esenciales de un liderazgo efectivo dentro de los CEPS.
- d. Identificar propuestas de mejora.

2. Cita y presentación

- a) Concertar una cita para la realización de la entrevista, en donde se defina el día, la hora y el lugar de la entrevista. Explicar que la entrevista tendrá una duración de entre 30 y 45 minutos.
- b) Llegar a la cita puntual y vestido pulcramente, comportándose siempre con actitud de respeto y amabilidad que fomente la confianza en el informante.
- c) Explique al informante los objetivos de la entrevista, aclare que la información proporcionada es confidencial, lea al informante la carta de consentimiento informado y entregue la tarjeta de datos. También aclare que si tiene alguna duda durante la entrevista, no dude en preguntarla al entrevistador.

3. Guía de entrevista

a) Motivación intrínseca

1. ¿Cuál el objetivo de los CEPS?

- 1.1. *Indagar sobre: ¿bajo qué valores usted considera o conoce se rigen los CEPS? ¿cuáles de estos valores comparte usted con la organización? ¿qué valores usted considera a la organización le falta por incluir o destacar?*
2. ¿Usted considera que el pertenecer a un CEPS contribuye o no con su desarrollo personal?
 - 2.1. *Indagar sobre: ¿ha adquirido o no habilidades llevando a cabo su tarea dentro del CEPS?*
 - 2.2. *Indagar sobre: ¿el pertenecer al CEPS le produce o no algún tipo de satisfacción? En caso de que así sea, ¿podría describir este sentimiento o dar algún ejemplo de situación que se haya producido esta satisfacción? En caso de ser negativa ¿Cuál cree que sea la causa?*
3. ¿Usted considera que alguna de sus habilidades personales o profesionales le ha sido de utilidad o no para llevar a cabo su tarea dentro del CEPS?
 - 3.1. *Indagar sobre: ¿ha experimentado o no algún reto personal o profesional desempeñando la labor que tiene asignada dentro de CEPS? ¿en caso de ser positiva su respuesta anterior, cómo lo afrontó?*

b) Comunicación

4. ¿Usted tiene claro o se le informó o no sobre de quién debe recibir su asignación de tareas o a quién asignar tareas dentro del CEPS?
 - 4.1. *Indagar sobre: ¿este proceso se da o no en la práctica? De no darse así, ¿cuál es el flujo que sigue la comunicación? ¿se le indicaron o no puntualmente sus responsabilidades como miembro del CEPS?*
5. ¿El lenguaje utilizado en los mensajes que se le comunican o que comunica, es fácil o no de comprender?
 - 5.1. *Indagar sobre: ¿le comunica o no a la persona que se lo envió sobre si el mensaje fue comprendido? ¿De qué modo lo hace?*
6. ¿Cuáles son los medios o canales a través de los cuales se le transmiten o transmite mensajes?
 - 6.1. *Indagar sobre: de los medios mencionados ¿cuáles son accesibles para usted y cuáles no? ¿Cuáles son los que le han resultado más efectivos para comunicarse? ¿piensa en algún otro medio o canal que se pudiera utilizar y que pudiera ser efectivo para comunicarse?*

7. La información contenida en los mensajes que recibe, ¿la mayoría de las veces es completa y suficiente o no lo es para llevar a cabo la tarea asignada?
- 7.1. *Indagar sobre: ¿se encuentra familiarizado o no con la información la mayoría de las veces? ¿Es relevante o no la mayoría de las veces?*
8. ¿Considera que existe o no una buena relación con las personas a las que requiere tener comunicación dentro del CEPS?
- 8.1. *Indagar sobre: ¿considera que existe confianza y credibilidad o no existe entre ustedes?*
9. ¿Considera que la comunicación entre los miembros de este CEPS es efectiva o inefectiva?
- 9.1. *Indagar sobre: ¿cuál es el proceso de comunicación dentro del CEPS? ¿Esta comunicación a su consideración es efectiva o inefectiva?*
- 9.2. *Indagar sobre: ¿en dónde se llevan a cabo las reuniones de este CEPS? ¿considera que este lugar sea adecuado para tal fin o no lo es?*

c) Liderazgo

10. ¿Considera que la labor que usted desempeña en este CEPS es reconocida y respetada o no lo es?
- 10.1. *Indagar sobre: ¿usted reconoce o no la labor de sus compañeros? En caso de que las respuestas anteriores sean afirmativas ¿cómo hace este reconocimiento?, en caso de ser negativas ¿cuáles son los motivos por lo que usted cree no se haga? ¿en qué forma propondría se pudieran reconocer?*
11. Dentro del CEPS al que pertenece ¿se fomenta o no que los miembros realicen preguntas (incluso si estas son preguntas difíciles) sobre las tareas que se llevan a cabo en el grupo?
- 11.1. *Indagar sobre: ¿estas preguntas son respondidas o no la mayoría de las ocasiones?, en caso de hacerlo ¿A quién realiza estas preguntas? En caso de que usted haya sabido sobre algún caso en particular ¿considera usted que estas respuestas fueron honestas o no lo fueron?*
12. Si por alguna razón a dado alguna situación de conflicto dentro del CEPS ¿cómo se manejó esta situación y quién dirigió el curso de este?
- 12.1. *Indagar sobre: en caso de ser afirmativa la pregunta, ¿se fomentó una discusión abierta o no? La persona que dirigió la discusión ¿la llevó a un buen término o no*

lo hizo? ¿Cuál fue el resultado de esta situación de conflicto? ¿usted considera que esta situación trajo consecuencias positivas o negativas para el CEPS?

13. Dentro de la organización ¿se les fomenta o no el ser proactivos y a correr riesgos para emprender acciones que sean de beneficio para la escuela y sus alumnos? En caso de estar usted en una posición que le toque dirigir a los integrantes, ¿fomenta esta conducta o no lo hace?

13.1. *Indagar sobre: ¿cómo cree que se fomenta/no se fomenta esta conducta? ¿se le da alguna herramienta o capacitación/no se les da sobre como evaluar una iniciativa de mejora, sus pros y sus contras para tomar una decisión? ¿saben o no a quién acudir en caso de requerir alguna información que oriente su toma de decisiones?*

d) Propuestas de mejora

14. ¿Qué acciones propondría que a su consideración mejorarían la efectividad de los CEPS?

Agradezca el tiempo del entrevistado y reitere que la información que brindó es confidencial, que en caso de cualquier duda haga uso de su tarjeta de datos, y que esta información será de gran utilidad para el diseño de la estrategia para mejorar la efectividad del CPES.

Registre la hora de término de la entrevista.

Anexo E. Ficha de identificación sociodemográfica



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

Datos de la escuela o dependencia a la que pertenece

Nombre			
Dirección			
Número de computadoras para alumnos o computadora personal para laborar (en el caso de autoridades)	Sí___	No___	Número ___
Acceso a Internet	Sí___	No___	
Programas a los cuales se encuentra inscrita la escuela(en caso de que aplique)			

Datos del informante clave

Nombre			
Edad			
Sexo			
Escolaridad			
Ocupación			
Lugar de residencia			
Cargo (dentro del IEBEM, la escuela o) Consejo Escolar de Participación Social.			
Tiempo que lleva ejerciendo este cargo			
Años de experiencia en este puesto o puestos similares (solo para directores de las escuelas o autoridades IEBEM)			
Acceso a equipo de cómputo en casa u oficina	Sí___	No___	
Acceso a Internet	Sí___	No___	
Acceso a teléfono móvil	Sí___	No___	

Espacio exclusivo para llenado del entrevistador

Fecha (día, mes, año)	
Nombre del entrevistador	
Clave de la escuela (asignada en el proyecto)	
Clave del informante (asignada en el proyecto)	
Hora de inicio de la entrevista	
Hora de término de la entrevista	

Anexo F. Catálogo de códigos para entrevistas con informantes clave



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

Para el uso del siguiente catálogo, es importante aclarar la diferencia entre los siguientes términos:

- **Organización:** se refiere a toda la estructura de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación. En términos de este trabajo de investigación, específicamente al Consejo Estatal, Consejo Municipal, los Consejos Escolares y áreas que se encuentran coordinadas con estos para lograr su funcionamiento, como la Coordinación Estatal de Consejos Escolares (ubicada en el IEBEM), jefaturas de sector y supervisiones escolares.
- **Consejo:** se refiere al conjunto de Consejeros que pertenecen a una escuela, es decir solo el perteneciente al nivel Consejo Escolar.

# Código	Nombre del código	Clave para Atlas ti	Descripción del Código
Tema 1. Identificación			
01	Ficha de identificación	ID	Incluye los datos de la entrevista (hora de inicio y término, duración de la entrevista y nombre del entrevistador), datos de la escuela o dependencia (nombre, dirección y teléfono), datos del entrevistado (nombre, cargo, edad, sexo), datos de la transcripción (nombre del transcriptor y total de páginas de transcripción).
02			
Tema 2. Estructura de la organización y CEPS			
03	División de la organización y relación en diferentes niveles	DivRel Org	Se refiere a los diferentes niveles que conforman la organización, desde el Consejo Estatal, pasando por el Consejo Municipal y concluyendo en el Consejo Escolar, además de áreas reguladoras y que apoyan en su funcionamiento, como la Coordinación de Consejos Escolares, las jefaturas y supervisiones escolares. En cuanto a la relaciones, se refiere a cómo colaboran estas áreas entre sí para lograr el funcionamiento de la organización.
04	Cargos dentro del consejo y descripción de estos cargos <u>en general</u>	Car y Des Con	Qué figuras son mencionadas dentro de la estructura del Consejo, y cuáles son las funciones que tiene cada uno de estos cargos, ya sea la descripción institucional dada a través del Acuerdo 716, la idea propia que cada integrante tiene sobre su función, o si fue dada o no esta descripción del cargo.

05	Descripción de funciones del consejo	Fun Con	Cuáles son las funciones que los integrantes de los consejos creen o conocen tienen dentro de este organismo, además de cuál es la relación entre el consejo y la asociación o comité de padres de familia, si conocen sus diferencias o lo toman como uno mismo.
06	Toma de decisiones dentro de la organización y del consejo	Dec Org y Con	Cuál es el proceso que sigue la toma de decisiones, tanto a nivel organización como a nivel consejo, quiénes son las personas encargadas de tomarlas, si las personas conocen y tienen claro el alcance y delimitación de estas decisiones.
07			
08			
09			
10			
Tema 3. Motivación intrínseca			
11	Objetivo consejo	Ob Con	Cómo definen los informantes cuál es la finalidad de la figura de un consejo de participación social.
12	Valores consejo	Valores	Qué valores identifican los informantes, deben tener idealmente los miembros de los consejos para poder pertenecer a este organismo. Contemplar si estos valores son una propuesta personal o si los han leído en una fuente oficial.
13	Sentimientos de satisfacción personal	Satis per	El Consejero percibe que ha tenido experiencias dentro del consejo que le han resultado satisfactorias. <i>Ejemplo: sentí bonito cuando construyeron la escuela.</i>
14	Reto o reafirmación de las capacidades propias	Reto per	El Consejero ha visto retadas sus capacidades actuales y se ha visto en la necesidad de adquirir nuevas habilidades y enfrentar situaciones nuevas. <i>Ejemplo: tuve que ver cómo moverme para conseguir el apoyo, porque no conocía a donde ir.</i>
15			
16			
17			
18			
Tema 4. Comunicación			
19	Proceso de comunicación en la organización	Comu Org	Cuál es el flujo de los mensajes entre los diferentes niveles de la estructura de la organización, cómo se comunican. <i>Ejemplo: la información nos llega a los directores, directamente de la gente del IEBEM.</i> Nota: la información de este código puede repetirse con la del código 03, al ser la comunicación un proceso de relación de los diferentes niveles de la organización.
20	Proceso de comunicación en el interior del consejo	Comu Con	Cuál es el flujo de los mensajes entre los miembros del consejo escolar, cómo se transmiten los mensajes. <i>Ejemplo: la directora nos comunica las necesidades y nosotros nos encargamos de gestionar lo solicitado.</i> Nota: diferente al código anterior en el sentido que este solo toca puntos al interior del consejo y el código 19 de toda la organización.
21	Contenido y comprensión de los mensajes	Mensajes	Los informantes refieren que los mensajes que reciben son simples, fáciles de comprender y consideran que la información es completa. Este código aplica tanto para el nivel organización, como para el nivel consejo e involucra una percepción del receptor del mensaje. <i>Ejemplo: me pidieron mi credencial de elector y que iba a ser del consejo, pero no me dijeron de qué se trataba.</i>
22	Retroalimentación	Retro	Los emisores de los mensajes se aseguran de que los receptores comprendan el mensaje, tanto a nivel organización como nivel consejo. Diferente al código anterior en el sentido de que el 21 se refiere a la percepción del receptor y el 22 a la percepción del emisor y si este se asegura de completar el proceso de comunicación por medio de la retroalimentación. <i>Ejemplo: en la página estás los videos para utilizar el REPUCE, ahí lo pueden consultar (existe la fuente de información, pero no se asegura de que</i>

			<i>el mensaje haya sido comprendido).</i>
23	Canales utilizados y grado de efectividad	Canal efec	Qué medio o canales utilizan para el envío de mensajes y cuáles les han sido de mayor utilidad. Como ejemplo de canales tenemos el personal, correo electrónico, teléfono, redes sociales, folletos, medios virtuales. Este código se refiere tanto a nivel organización, como a nivel consejo.
24	Confianza y relaciones interpersonales en el consejo.	RI y conf	Existen relaciones de confianza, respeto, cordialidad y cooperación al interior del consejo o no las hay y esto merma la efectividad del consejo. <i>Ejemplo: las mamás acuden a mí siempre que hay un problema y yo las llevo con la directora y lo resolvemos.</i>
25	Contexto y frecuencia de reuniones o sesiones	Contexto ses	Lugar donde se llevan a cabo las sesiones, horarios, frecuencia, formalidad, programación previa y compatibilidad de este contexto con los integrantes. También incluir en caso de que los informantes refieran que no se dan estas reuniones, no los invitan o ellos no asisten y los motivos expuestos al respecto.
26			
27			
28			
29			
Tema 5. Liderazgo			
30	Características del líder	Caract lid	Cuáles son los atributos de las personas que son los líderes de los diferentes grupos de la organización, como el Presidente del consejo, el director, las autoridades del IEBEM y la supervisora de zona. Dentro de estas características pueden estar: se enfoca en los resultados obtenidos, se enfoca en la satisfacción de las personas, se fija en las necesidades de sus seguidores. Además de atributos, este código incluye cuál es el comportamiento del líder: si el líder les dice exactamente lo que tienen que hacer, si busca que sean participativos y los motiva a que hagan sugerencias o si el líder les da total libertad a sus seguidores y les deja hacer lo que ellos consideren pertinente.
31	Reconocimiento por el trabajo	Reconocimiento	Mecanismos para honrar y reconocer la labor destacable de los integrantes de los consejos. Este código aplica tanto para nivel organización como para nivel consejo. <i>Ejemplo: me dieron un reconocimiento por mi trabajo en la ceremonia de fin de cursos.</i>
32	Transparencia y honestidad en respuestas	Transparencia	Están establecidos los mecanismos para aclarar dudas y dar <u>respuestas completas y honestas a preguntas difíciles</u> y los miembros conocen estos mecanismos. Nota: puede repetirse con Código 22, sin embargo el punto clave de este código 32 es el cómo el líder aborda cuestionamientos complicados. <i>Ejemplo: me comentaron que había problemas de drogas en la colonia, entonces yo les respondí que tampoco se trataba de poner en riesgo nuestra vida y que solo lo hiciéramos saber a la autoridad correspondiente.</i>
33	Manejo de situaciones de conflicto al interior	Conflicto	Se fomenta una discusión abierta antes situaciones de conflicto y la dirige adecuadamente, trayendo como consecuencia que la organización avance o esto no sucede así. <i>Ejemplo: no me querían como directora y entonces yo organicé una asamblea general para que me comunicaran sus inquietudes.</i>
34	Fomento de la proactividad de los miembros	Proactividad	Se estimula de alguna manera a los miembros para que estén más dispuestos a correr riesgos y confiar entre sí. Esto puede llevar a que los integrantes <u>del consejo o de la organización</u> tengan iniciativa y propongan acciones de mejora para la escuela o el funcionamiento de la organización.
35	Capacitación	Capacitación	Se busca brindar o que tengan a la mano la <u>información necesaria para la toma de decisiones</u> y para ejercer sus

funciones dentro del consejo. Nota: puede repetirse con Código 04 y 21. *Ejemplo: nunca me dieron una capacitación ni me dijeron sobre qué podía hacer como Consejero, yo me moví solita y busqué en Internet.*

36

37

38

39

Tema 6. Propuestas de mejora

40	Propuestas de mejora para la organización y el consejo	PM	Propuestas que podrían mejorar el funcionamiento de la organización, por medio de mejoras en la estructura.
----	--	----	---

41

42

Anexo G. Matrices conceptuales para el análisis de las entrevistas con informantes clave



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

Matriz 1. Estructura de la Organización y el CEPS

Área temática	Código	Conclusiones por informantes clave	Citas
<p>División de la organización y relación en diferentes niveles</p>	03	<p><i>Directivos IEBEM.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se dividen en Consejo Nacional (CONAPASE), Consejo Estatal, Consejos Municipales y Escolares. En el Estado de Morelos existe la Coordinación de Consejos Estatales que opera a través del IEBEM y que es el enlace con el CONAPASE. - La forma en la que se relaciona la coordinación estatal con los consejos Municipal y Estatal es directa a través de convocar, constituir, capacitar, evaluar y dar seguimiento a consejos. Estos procesos varían dependiendo de los niveles. - Consejos Escolares, la convocatoria es vía la estructura educativa. La Coordinación envía Dirección de Primarias la solicitud para programar reuniones de capacitación, esta a las jefaturas de sector, supervisores y finalmente a la escuela. El contacto se realiza con los Secretarios Técnicos. - Los Consejos Escolares reportan a la Coordinación evidencias de su trabajo y es el área con la que se vinculan todos los consejos y la que realiza el monitoreo del trabajo. Los Consejos Municipales no realizan un registro en REPUCE, sino solamente una entrega trimestral de reporte; dentro de este reporte se incluyen puntos como la vinculación que están teniendo con sus escuelas, pues su plan de trabajo se debería basar en las necesidades de las escuelas. - La vigencia de los consejos es de dos años y son cargos honoríficos. - Pueden colaborar con otras áreas como protección civil, seguridad, salud, cultura. - Los Consejos Escolares idealmente se tendrían que relacionar con su Secretario técnico Municipal o sus supervisores escolares. 	<p>“...los Consejos de Participación Social primero podríamos checar que se organizan por niveles, está el Consejo Escolar...en cada municipio también hay un Consejo de Participación Social, en cada estado y a la vez en el nivel nacional hay un Consejo.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 1.</p> <p>“Nosotros funcionamos como la instancia que coordina todos esos enlaces con todos esos niveles.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 2</p> <p>“...y los Consejos Municipales... es pedimos que de manera trimestral nos vayan entregando un formato en donde igual nos vaya reportando las actividades que van haciendo, su coordinación que van teniendo con los Escolares...es importante que los Municipales basen su plan de trabajo con base a las necesidades de los Consejos Escolares.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 3.</p> <p>“...los Escolares tienen como esos dos canales: con su Secretario técnico Municipal...o con sus supervisores escolares...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 4.</p>

	<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La función del supervisor de zona es vigilar y dar seguimiento para que las escuelas cumplan con los registros y planes de trabajo. - La supervisora de zona refiere ser la encargada de gestionar pláticas y talleres sobre los Consejos Escolares para sus escuelas. 	<p>“...la primera sesión es la elaboración de un proyecto de trabajo, que suban a la plataforma la información, pero verídicamente, porque se pueden decir muchas cosas...estar pendiente de que lo que realmente se hace se suba y se informe.” Entrevista supervisora de zona, pág. 2.</p>
	<p>Padres de familia.</p> <p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los únicos cargos son el de Presidente del Consejo, Secretario técnico y el resto son Consejeros. La función del Presidente es representar al Consejo y tener el voto de calidad y en conjunto con el Secretario técnico, convocar a asambleas y tener el orden del día. - El Presidente debe ser un padre de familia con un hijo inscrito y el Secretario técnico preferentemente tiene que ser el director. - Operativamente es el Secretario técnico el que lleva el trabajo administrativo. - Los directores de las escuelas son los encargados de subir la información al REPUCE. De organizar las sesiones y asambleas y de rendir el informe final o de transparencia. 	<p>“... normativamente ya está establecido que es: Presidente del Consejo, Secretario técnico y los Consejeros.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 2.</p> <p>“...operativamente es el Secretario técnico el que le da vida...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 3.</p>
<p>Cargos dentro del consejo y descripción de estos cargos en general</p>	<p>04</p> <p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los docentes no se conocían como miembros del Consejo y desconocían a otros miembros y sus cargos. - Una profesora refiere que en general los Consejos deberían estar integrados por los padres de familia y personal administrativo de la escuela, no incluyendo a docentes dentro de la organización. - Solo una profesora conoce su cargo en el Consejo e identificaba a la Presidente. - Ninguno de los docentes Consejeros recibieron la descripción de sus cargos. - Una directora refiere la formación de tres comités dentro del consejo de su escuela. <p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de las madres de familia no conocen su cargo dentro del Consejo y refieren no se les indicaron sus funciones. - Una madre de familia no conoce su cargo, pero refiere que le dijeron que su función era el estar al pendiente de la comida de los niños. - Una madre de familia conoce su cargo dentro del Consejo y también pertenece a la Asociación de Padres de Familia, pero no diferencia un grupo de otro y no se le mencionaron sus funciones. 	<p>“No, no sabía, no tenía conocimiento, no sabía quiénes son los integrantes, conozco una nada más, pero realmente no estoy familiarizada.” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 2.</p> <p>“Pues la que tiene mayor participación es la Presidente, como consejera no he asistido a ninguna reunión...” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 2.</p> <p>“...tenemos el subcomité de este...ahorita no recuerdo pero es algo así sobre la lectura, tenemos otros subcomité que es este...contraloría social y tenemos otro subcomité que es el de alimentación sana.” Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág. 2.</p> <p>“Soy...el estar al pendiente de lo que es la comida de los niños...” Entrevista madre de familia, escuela 17 de Abril, pág. 2.</p>
<p>Descripción de funciones del consejo</p>	<p>05</p> <p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El trabajo de los Consejos Escolares está sometido a la Ruta de Mejora de la escuela. - Atacar alguna situación que esté causando algún rezago en la escuela. - El colectivo docente, en vinculación con el Consejo, determinarán las estrategias a incluir en la Ruta de Mejora. - Tienen que registrar un plan de trabajo y subirlo al REPUCE. 	<p>“...reportan desde quiénes integran el Consejo, los cargos que ostentan en el Consejo, integran un plan de trabajo donde ellos van reportando en qué programas federales, municipales, estatales o de cualquiera otra índole participan...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 3.</p> <p>“...a veces los papás o desde uno cuando uno les da la información, hay esa confusión: hasta donde ellos pueden involucrarse...a veces se quieren meter a los salones o</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Existen padres de familia que los directivos creen que confunden la Asociación de Padres de familia con el Consejo; algunos miembros de uno, también son miembros del otro. - Dificultad en delimitar funciones entre padres y personal de la escuela. <p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una de las profesoras refiere desconocer las actividades realizadas por el Consejo de su escuela. - Los padres de familia atienden asuntos relacionados con la gestión, con infraestructura y remodelación de la escuela, como los baños, servicios como el teléfono, el comedor, aunque después hay una contradicción referente a que esta es labor del Ayuntamiento o algún programa federal al cual la escuela se encuentra inscrita. - Una de las profesoras considera que las personas encargadas de realizar actividades de participación social, es el Comité de Padres de Familia. - Se realizan actividades con características de participación social, pero los docentes no las relacionan como actividades propias del Consejo, como el fomento a la lectura. - En general, los docentes no ubican al Consejo Escolar, sino solamente al Consejo Técnico, que es donde se determina si se requerirá el apoyo de los padres de familia. - En el Consejo Técnico, refieren tocas temas meramente académicos. - Aunque la Ruta de Mejora de la escuela se platea a principios de ciclo escolar, mes con mes pueden cambiar las actividades a realizar, pero los docentes refieren que son temas meramente académicos y referente a cuatro prioridades ya establecidas. Una directora comenta que la Ruta que se establece a principio de ciclo escolar, es la que se trabajará todo el año. - Un directivo hace la mención de la existencia de comités en el Consejo. 	<p>quieren hacer otras cosas que no están dentro de sus funciones.” Entrevista directivo, Escuela 17 de abril, pág. 6.</p> <p>“...yo no estoy enterada ni estoy en el informe que presentan cuando hacen sus reuniones no sé y este realmente no sé qué hacen ellos...” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 2.</p> <p>“Cuando a mí me tocó, se hizo la feria, íbamos a biblioteca, teníamos una madre de familia que leía en honores y en los salones los ponía a reflexionar y hablaba de valores...” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 4.</p> <p>“...buscamos la inclusión de todos nuestros alumnos por medio de distintas estrategias y es ahí donde los padres de familia tienen mucho que ver...si nos podemos apoyar con el Consejo, pues claro que sí lo externamos.” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 3.</p> <p>“Primero son educativos, Español, lectura... socialización también y bueno sí, disciplina y cosas así...” Entrevista profesor, Escuela 17 de Abril, pág. 3.</p> <p>“...los padres forman parte de otro comité más interno donde están distribuidas las tareas en apoyo a lo que es el servicio de comedor de los alumnos.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 1.</p>
	<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mitad de las madres de familia refieren pertenecer tanto al Consejo Escolar como al Comité de padres de familia, aunque refiere que la segunda requiere más atención que el primero. - Gestión de recursos (materiales y humanos, como docentes) y apoyo en obras de la escuela. 	<p>“...muchos de los Consejeros Escolares padres...de repente llegan y te dicen “sí sí, soy parte del Consejo Escolar, porque yo soy el tesorero del Consejo” y... no les queda claro porque les decimos señor/señora no existe la figura del tesorero...” Entrevista Directivo IEBEM, pág. 5.</p> <p>“Recursos, por ejemplo cuando íbamos a gestionar lo de la barda, lo de los maestros, que no había maestros, solo había una maestra, no había directora...lo de las butacas, los salones...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de abril, pág. 2.</p>
<p>Toma de decisiones dentro de la organización y del consejo</p>	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se puede incursionar en cuestiones laborales, políticas o religiosas, sin embargo las líneas de participación están establecidas por la normatividad (salud, seguridad, vigilancia de la normalidad 	<p>“...es lo religioso es lo laboral jah y en política!... política, imagínense a través del Consejo me ande yo promoviendo para ser candidato a diputado federal por x...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 4.</p>

	<p>mínima, entre otras), pero no limita y dice “las que el Consejo considere pertinentes”.</p> <p>- Las decisiones las siguen tomando los Secretarios Técnicos, aunque cuando se trata de un programa federal, ya la toma en consenso con el Presidente y el resto de los Consejeros”.</p>	<p>“...son varias líneas de participación social, que dice el reglamento las cuales pueden, perdón el Reglamento Secretarial, en los cuales el Consejo Escolar puede trabajar, pero no limita y dice: y las demás que el Consejo considere pertinentes.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 4.</p>
	<p>Académicos</p> <p>- Docentes y directivos refieren que las decisiones se toman por parte del director o en el Consejo Técnico y de aquí se comunican a los padres de familia o Consejo Escolar.</p> <p>- Una directora refiere los miembros del Consejo se proponen y entre los padres de familia eligen a los menos conflictivos.</p>	<p>“...primero es desde el colegiado, las vemos, las analizamos y a partir de ahí las informamos a los padres de familia...” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 8.</p>
	<p>Padres de familia.</p> <p>- Una madre de familia refiere que es la directora que le comunica las acciones a realizar.</p>	<p>“A ver, cuando hay la necesidad, la maestra nos dice, señora Jovita hace falta pintura...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de abril, pág. 5.</p>

Matriz 2. Motivación intrínseca

Área temática	Código	Conclusiones por informantes clave	Citas
Objetivo consejo	11	<p>Directivos IEBEM.</p> <p>- Atacar alguna situación que esté causando algún rezago en la escuela.</p> <p>- Trabajo en equipo y suma de esfuerzos de padres, docentes, autoridades y directores para aportar un beneficio a la escuela.</p>	<p>“... de todos los que tienen que ver o aportar en beneficio de una escuela, es una suma de voluntades de trabajo en equipo.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 5.</p>
		<p>Académicos.</p> <p>- Atender las necesidades de la comunidad escolar y de los niños, el aspecto social y la infraestructura.</p> <p>- Colaboración para una educación íntegra.</p> <p>- Involucrar a toda la comunidad escolar para llegar a acuerdos. Un directivo escolar específicamente habló solamente del involucramiento de padres.</p> <p>- Forma organizada de tomar decisiones respecto a la organización.</p> <p>- Participación de los padres en la organización de la escuela, mencionado tanto por un director como un supervisor de zona.</p>	<p>“Considero que es involucrar a toda la comunidad escolar principalmente padres de familia, alumnos, maestros, junto con el directivo...” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 1.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <p>- La mitad de las madres de familia refirieron no conocer el objetivo del Consejo.</p> <p>- Una madre de familia lo define como un medio para informar e informarse, estar enterados y encontrar soluciones.</p> <p>- Otra madre de familia menciona que el objetivo es apoyar con las obras de la escuela, organización de eventos, como fin de cursos y día del maestro.</p>	<p>“Para informarnos y tener cualquier duda o cualquier...este...para estar más pendiente y...entre nosotros ver qué soluciones o cualquier...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 1.</p>
Valores consejo	12	<p>Directivos IEBEM.</p> <p>- Democracia, probidad, honestidad, responsabilidad, compromiso, puntualidad, solidaridad.</p> <p>- Los valores no se encuentran establecidos en algún documento, pero refieren se encuentran implícitos.</p> <p>- La transparencia y rendición de cuentas es un valor fundamental.</p>	<p>“...algunos de los Consejeros serán parte del manejo del recurso...” Entrevista directivo de IEBEM, pág. 5</p> <p>“Sí, fíjate que dentro del Acuerdo te va dando pie porque, por ejemplo si ciertamente a lo mejor no están enumerados como tal 1, 2, 3...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 5.</p>

		Académicos. - Integración familiar, honestidad, credibilidad, transparencia, confianza, legalidad, responsabilidad, solidaridad, compromiso, respeto, honradez, humildad, amor.	“...y me refiero a ser honesta porque también manejan dinero o presentan informes...” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 2.
		Padres de familia. - Respeto, generosidad, amabilidad, responsabilidad, compromiso.	“Mmm...no sé, un poquito de todo...ser responsable, estar pendiente de todo.” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 2.
		Directivos IEBEM. - Ha contribuido con el desarrollo y adquisición de experiencia en su campo de estudio. - Elaborar materiales de capacitación y que estos ayuden a la comprensión de mensajes.	“...yo tengo la licenciatura en Ciencias de la Educación y empató muy bien con lo que yo estudié...me ha dejado muchas satisfacciones personales...me gusta mucho impulsarlos el que se sumen a esos trabajos...me gusta motivarlos mucho...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 6.
		Académicos. - Ningún profesor refirió sentimientos de satisfacción personal siendo Consejero, al no haber estado involucrado en las actividades del grupo	
		Padres de familia. - La mayoría de las madres de familia entrevistadas refieren que el pertenecer al Consejo para estar cerca de sus hijos y ser identificadas por el resto de los niños, es satisfactorio. Esta satisfacción experimentada por la mayoría de las madres de familia, les motivaría a continuar apoyando a la escuela e incluso una madre de familia refiere que esto es más satisfactorio que un trabajo remunerado. - Los sentimientos de utilidad y servicio, son satisfactorios para la mayoría de las madres de familia. - Una madre de familia refirió que el apoyar en el Consejo Escolar no le ha provocado satisfacción alguna. - Sentimientos de satisfacción por ayudar a la escuela de la comunidad. - Sentimientos de satisfacción por aprender de otras personas.	“...estoy cerca de mis hijos, pues uno agarra cariño a los niños, los ves en la calle y “adiós señora” y a mí se me gusta estar aquí.” Entrevista con madre de familia, Escuela UNESCO, Pág. 2. “No había nada, yo decía es la escuela de nuestra colonia y no había nada, solamente estaba el salón de al lado y pues era un maestro para los grupos y pues era la necesidad de que teníamos...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 2.
Sentimientos de satisfacción personal	13		
		Directivos IEBEM. - Todos los días se enfrentan situaciones nuevas y diferentes, actualizarse respecto a la normatividad vigente. - Disminución de personal de Coordinación y necesidad de implementar una estrategia para capacitación.	“...y cada día que voy a la instalación de un Consejo y que tengo que dar la exposición de motivos, para mí es algo nuevo.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 5.
		Académicos. - Ningún profesor refiere situación de reto siendo Consejero, al no haber estado involucrado en las actividades del grupo. - Un directivo refiere un reto al llegar a la escuela y establecer la comunicación con padres de familia y otro el de tener que promover la formación de un Consejo en un ambiente de malas relaciones al interior de la escuela. - Otro directivo refiere haber constituido un reto el ingresar al programa de Escuelas de Tiempo Completo.	“...cuando yo recibo la escuela empieza a haber cómo estas barreras de no quiero participar, no quiero apoyar” Entrevista directivo, Escuela 17 de abril, pág. 2. “Más que nada ahorita es está haciendo eso...este... es una parte de solucionar estos conflictos...encauzar todas esas energía de una manera positiva” Entrevista Directivo, Escuela Vicente Guerrero, pág. 6.
Reto o reafirmación de las capacidades propias	14		
		Padres de familia. - La mitad de las madres de familia refirieron que el pertenecer al	“Pues la verdad no, pero si me gusta estar aquí y convivir con los niños, atenderlos...es lo que ya sabemos hacer...”.

Consejo no ha contribuido con su desarrollo personal.
 - Una madre de familia refirió que sus habilidades para negociar le han servido para desempeñar su labor dentro del Consejo.

Entrevista madre de familia, Escuela UNESCO, pág. 3.

Matriz 3. Comunicación

Área temática	Código	Conclusiones por informantes clave	Citas
Proceso de comunicación en la organización	19	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se convoca a capacitación y es en esta capacitación donde se mencionan las funciones de cada cargo. La capacitación varía dependiendo del nivel. - La Coordinación envía Dirección de Primarias la solicitud para programar reuniones de capacitación, esta a las jefaturas de sector, supervisores y finalmente a la escuela. Las capacitaciones, en el caso de los Consejos Escolares, se realizan por sectores. - La Coordinación considera que pocas veces la información baja a los Consejeros escolares. - La Coordinación se comunica de manera indirecta con los Consejos, vía correo electrónico. - Muchos de los Consejeros municipales, son Consejeros estatales y de esta manera se vinculan estos dos consejos. A su vez, el Secretario técnico del Consejo Estatal es el Coordinador Estatal de Consejos Escolares. - El REPUCE es una plataforma con saturación, lo que limita su funcionalidad. - Caso de éxito de un Consejo Municipal, donde identifican a la comunicación efectiva como piedra angular para que este se diera. Sin embargo, no está establecida formalmente la comunicación entre Consejos Municipales y Escolares; algunos realizan foros, otros visitas a las escuelas, alguno otros a través de recolectar información a través de formatos. 	<p>“...convocamos a capacitación y en la capacitación les damos formación de cuáles son las responsabilidades de los miembros del Consejo.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 2.</p> <p>“...nosotros ofrecemos al inicio de cada ciclo escolar una capacitación por sectores a los Consejos Escolares, acude generalmente el director de la escuela, entonces la verdad por mi experiencia, es que pocas veces la información baja hacia los Consejeros...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 5.</p> <p>“...ya hay municipios por ejemplo, yo podría decir que Tepoztlán el...trienio pasado, en la administración anterior, el Consejo Municipal trabajó muy bien y a qué se dedicó, a estar en constante comunicación con sus Consejos Escolares, a través de visitas...” Directivo IEBEM, pág. 11.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un directivo de escuela refiere se informó sobre los Consejos a través de folletos que se encontraban en dirección cuando se incorporó a la escuela y la mayoría menciona tener disponible el teléfono del IEBEM en caso de alguna duda. - Un director refirió reportar situaciones de conflicto tanto a su supervisor, como a Coordinación de Consejos en IEBEM. - La supervisora refiere el mismo proceso de comunicación mencionado por autoridades del IEBEM. Sin embargo, refiere que cualquier duda acudiría a una colaboradora que refiere ya no está en el área de Consejos, sino en otra área dentro del mismo IEBEM. 	<p>“Con la información por parte de lo que es el IEBEM, dota de nos cuadernillos y en esos cuadernillos vienen las funciones de cada Consejero, Consejero maestro, Consejero Presidente, etcétera.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 2.</p> <p>“...ella está en Desarrollo, ya no está en Consejos, sin embargo cualquier duda que tenemos, cualquier cosa que se nos atraviesa, acudimos con ella y ella está en la disposición.” Entrevista supervisora de Zona, pág. 8.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una madre de familia Presidente de un Consejo refiere dirigirse a oficinas gubernamentales para conocer procesos de gestión. 	

Proceso de comunicación en el interior del consejo	20	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El colectivo docente, en vinculación con el Consejo, determinarán las estrategias a incluir en la Ruta de Mejora. 	<p>“No informan después y tampoco he preguntado yo.” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 4.</p> <p>“...esos cuadernillos, porque sí se los entregamos a los papás para que los lean...pero al final de cuentas esos cuadernillos regresan, porque después de dos años tiene que renovarse el Comité.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 3.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría refiere no tener comunicación con algún otro miembro del Consejo. - Cuando surge una necesidad, la mayoría de los docentes refiere se comunica con la director(a) y este(a) la comunica a los padres de familia o resto de los docentes. - En caso de no asistir a una reunión, una docente refiere no se le comunica los temas tratados y ella tampoco pregunta al respecto. - La forma en como los docentes se enteran de lo que se está haciendo en la escuela respecto a Participación Social, son los Consejos Técnicos. - Un directivo refiere que cuando se renueva el Consejo, les da a conocer la información a través de folletos. - Un directivo refiere comunicarse con los padres de familia a través de los docentes, aunque también lo puede realizar directamente. 	<p>“...Sí, si lo he escuchado pero nunca me han dicho...” Entrevista con madre de familia, Escuela UNESCO, pág. 1.</p>
Contenido y comprensión de los mensajes	21	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de material como dípticos, donde refieren se explica de manera sencilla procesos como el registro en REPUCE. 	<p>“...muchas veces los directores eh...por alguna razón se les olvida o se atorán un poquito en realizar esas sesiones y no pueden avanzar, entonces yo realizo folletitos muy muy concretos, muy claros que los...prácticamente los lleva de la mano.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 7.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno de los Consejeros docentes refirieron se les había dado información sobre su función. - Ninguno de ellos se comunica con el resto de los Consejeros. - Un directivo refiere no siempre da los mensajes completos a sus Consejeros. - En algunas ocasiones los mensajes que llegan de niveles más arriba de la figura del director, no contienen la información completa y llegan con poca anticipación para que las actividades sean programadas oportunamente. - Una directora refiere que el contenido de los mensajes es fácil de entender, pero que los padres no retienen esta información porque no se les repite constantemente. 	<p>“Igual, no tengo ninguna comunicación con los del Consejo, solamente creo que es directivo con los padres de familia que están en los Consejos...” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 3.</p> <p>“...en este caso si lo dejé muy cerradita, no les di mayor explicación...yo no sé cuál sería la reacción...pero la verdad sí no me di a la tarea de explicarles el motivo y a qué se refería.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 4</p> <p>“Sí, si es fácil de comprender, solamente que... como no está uno sobre eso, pues se olvida.” Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág. 4.</p>
<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de las madres de familia refieren no comprendieron el objetivo o su función dentro de los Consejos Escolares o esto no les 	<p>“Ajá, nos vemos a las 11 y a la persona que sé que ve a los demás le avisas a fulanita que nos vemos a las 11 y nos vemos a las 11 aquí...” Entrevista madre de familia, Escuela</p>		

		<p>fue informado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una madre Presidente de Consejo, refiere que los mensajes escritos han sido fáciles de comprender para su grupo. 	17 de Abril, pág. 5.
Retroalimentación	22	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entienden que los mensajes fueron comprendidos cuando ya no llaman para preguntar más. - En las sesiones presenciales refieren incluir una sesión de dudas y preguntas y oportunidad de acudir al IEBEM a obtener información que requieran. - Respuestas por parte de docentes sobre que pudieron concluir un proceso satisfactoriamente. - Otorgan información a enlaces (dirección de primarias en este caso), sobre informes incompletos, falta de registro, falta de integración de comités. - Se aseguran de la comprensión de mensajes a través del monitoreo de registros realizados directamente. 	<p>“...esa satisfacción he tenido que se llevan un manualito y después “ya pude hacer mi registro”.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 7.</p> <p>“...hago revisiones de manera aleatoria...hago mis porcentajes, sí entendieron, tuvo éxito el mensaje o también de plano no entendieron nada...” Directivo IEBEM, pág. 10.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para corroborar que el mensaje fue comprendido, utilizan medios que involucren un contacto en tiempo real, como el canal presencial o las llamadas telefónicas. - Un profesor no consideró importante preguntar sobre su función como Consejero. - Un directivo refiere que cuando el mensaje no fue comprendido, comienza a distorsionarse el mensaje hasta que de nuevo llega a ella. 	<p>“...es por llamada telefónica, directamente para asegurar, porque un mensaje no sé si no lo vio...” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 4.</p> <p>“...se hace esto un teléfono descompuesto...al fin de cuentas todas esas acciones llegan a mí y ya al final yo me entero de que falta ese tacto para decirles las cosas o ser yo más explícita...” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 4.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de las madres de familia que no comprendieron qué es el Consejo Escolar y cuáles eran sus funciones, no preguntaron a su directora sus dudas. - Una madre de familia refiere que el Presidente del Consejo (que refirió era la directora), sí le pregunta si tiene dudas. - Una madre de familia refiere que siempre hay respuesta de los miembros del consejo cuando se requiere. 	<p>“Porque cualquier cosa, cualquier pregunta se puede platicar con ellos, nunca estamos de así de que no te contestan o de que no quieres, está bien la comunicación...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 4.</p>
Canales utilizados y grado de efectividad	23	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cara a cara, correo electrónico, teléfonos particulares, teléfonos del IEBEM, grupos de WhatsApp, material impreso, videos tutoriales - El correo electrónico es el canal más efectivo uno de ellos, en todos los niveles de la organización: para otro son las reuniones presenciales y el correo electrónico es inefectivo en zonas comunidades alejadas. 	<p>“...el correo electrónico el oficial que tenemos, ahí se comunican todos nuestros eh....Secretarios Técnicos, inclusive los mismos maestros a través del correo electrónico nos solicitan apoyo para restituir claves...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 8.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cara a cara, vía telefónica. - Un profesor refirió que el medio que considera más efectivo es el presencial (cara a cara), debido a su mayor objetividad y facilidad para la retroalimentación. Para una directora, el medio presencial puede retrasar la información que llega a los padres si no coinciden con ellos en la escuela. 	<p>“Ha habido dos reuniones, le comento porque las he visualizado...en conjunto con Director, el Consejo y padres de familia, ellos llegan a acuerdos, sobre todo ellos como papás.” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 5.</p> <p>“...sí yo sé que los necesito para el martes, desde el viernes “señora la necesito para el martes a tales horas”. En caso de que no la vea, me es más difícil porque no puedeos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Un directivo refiere da a conocer la información a sus Consejeros a través de material impreso y grupos de WhatsApp. A su vez, menciona que los Consejeros se comunican entre sí de manera personal cuando acuden a la escuela y por mensajes de WhatsApp. - La supervisora de zona refiere tener una red para comunicarse con el resto de compañeros y autoridades del IEBEM, 	<p>comunicarnos...” Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág. 5</p> <p>“Por medio de las TIC’s. Tenemos una...hicimos una red, incluso fue en el Instituto de la Educación Básica donde nos dirigieron, nos llamaron...nos sentamos todos los directores de la zona, mi jefa de sector y una servidora administrativos, directores básicamente de escuelas oficiales...eso nos ha servido a nosotros para comunicarnos...” Entrevista con supervisora de zona, pág. 6.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una madre de familia refiere comunicarse con sus compañeras del comedor escolar por medio de mensajes escritos (teléfono móvil). - Otro canal utilizado es el personal, pero una madre de familia y Presidente de un Consejo, pero una madre de familia cree que los mensajes son el medio de comunicación más efectivo. - Información escrita (folletos), que obtuvieron en una visita a una oficina gubernamental. 	<p>“Los mensajes....sí, por ejemplo ahorita que está la salida de los chavos de la escuela, para el padrino de generación y eso, pues le mando mensajes al Secretario, hay que vernos en tal lado porque viene la salida...” Entrevista con madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 4.</p>
		<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Refieren que las relaciones interpersonales son muy buenas en la organización. - Específicamente en los Consejos Escolares, existe resistencia por parte de los padres de familia a dar su tiempo. - Proponen que haya reuniones de convivencia para unir a los equipos de trabajo. - Las relaciones interpersonales dependerán de la zona donde se ubica el Consejo y de sus líderes. 	<p>“...en porcentajes yo le pongo el 95% de que es este muy positiva...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 9</p> <p>“...porque no tener una variante en las sesiones, que no todas sean trabajo, por qué no alguna sesión que sea una sesión de convivencia...” Entrevista directivo IEBEM, pág.10.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una profesora observa que las relaciones en el Consejo son buenas, aunque no ha tenido un contacto directo. - Director escolar detecta falta de entrega y compromiso por parte de sus miembros. - Una de las consecuencias que trajeron las malas relaciones interpersonales y problemas al interior de un plantel fue la disolución del Consejo Escolar. 	<p>“...entonces esto es como el compromiso nada más pero no ha habido tanta esa entrega, eso de acomodarse como debería de ser...” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 5.</p> <p>“...hubo ciertos problemas, cierta división entre maestros, maestros-padres de familia, director-maestros, director-padres de familia...es una relación muy este...dañada...” Entrevista directivo, Escuela Vicente Guerrero, pág.3.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos madres de familia que apoyan en el comedor escolar, refieren buenas relaciones, incluso fuera de la escuela, con su equipo de trabajo, sin embargo la mitad de ellas no refieren un contacto fuera de la escuela con el resto de los miembros. - Una madre de familia refiere otras madres acuden a ella cuando se presenta un conflicto. 	<p>“Bien...nos hablamos, platicamos, cuando no venimos a la escuela “hay ya vamos a entrar a trabajar”, o nos mensajamos...” Entrevista madre de familia, Escuela UNESCO, pág. 4.</p> <p>“...o cualquier persona se apoya conmigo, ay señora que pasó esto en la escuela o algún problema, es que usted es la Presidente y tiene que ver este problema.”. Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 6.</p>
		<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reúnen en dos asambleas, una al inicio y otra al final del curso, y dos sesiones, una en septiembre y otra en octubre, más las asambleas extraordinarias que ellos programen. - Los directivos refieren organizar sesiones con sus enlaces (director 	<p>“Hacemos unas reuniones, no tenemos como qué fecha establecida, pero digamos que al principio del ciclo, a mediados y quizá al final, un poco antes del final, con los enlaces de los diferentes niveles para decirles en qué estatus están sus Consejos Escolares y cómo van</p>
Confianza y relaciones interpersonales en el consejo.	24		
Contexto y frecuencia de reuniones o sesiones	25		

de primarias) más o menos establecidas, al principio del ciclo escolar, a mediados y al final, con la finalidad de darles a conocer el estatus de sus consejos.

avanzando...” Entrevista directivo IEBEM, pág. 9.

Académicos.

- La mayoría de los docentes entrevistados, desconocían si se programan reuniones del Consejo y no han asistido a ninguna de ellas.

- Una de las razones de inasistencia dada por una profesora, es que las sesiones son en horarios de clase y ella está frente a grupo.

- Una profesora mencionó haber visto una actividad relacionada con la rendición de cuentas y otras sesiones del Consejo, pero no estuvo involucrada al respecto.

- Un profesor indicó que es la directora la que organiza las reuniones.

- Directivos indican que las reuniones son programadas de manera espontánea, de acuerdo a necesidades.

“Me ha tocado observarlo, porque sí se lleva a cabo la rendición de cuentas...es a inicio porque es una entrega recepción...” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 5.

“...porque yo como consejera realmente no por las clases, porque siempre las reuniones son en clases y entonces nosotros estamos pues con nuestro grupo.” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág.4.

“Nosotros no nos reunimos cada quince días, cada ocho días, nuestras reuniones las tenemos de acuerdo a como vayan surgiendo algunas necesidades...lo vamos trabajando, más con la Presidente del Comité.” Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág. 3.

Padres de familia.

- La mitad de las madres de familia refieren no conocer sobre que ocurran sesiones o reuniones de Consejo o haber asistido a alguna.

- Una madre de familia refiere que no hay sesiones programadas con anterioridad, sino que estas se acuerdan a necesidad.

“...mmm...creo que no y si la hicieron creo que no vine...no porque tengo otros...casi no...a menos que me avisen bien con tiempo.” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 3.

Matriz 4. Liderazgo

Área temática	Código	Conclusiones por informantes clave	Citas
Características del líder	30	Directivos IEBEM. - Al final tienen que reportar a Coordinación el trabajo realizado durante el año. - Importancia de respetar la opinión de los demás. - Importancia del trabajo en equipo - Busca la conciliación. - Estimula la comunicación y el debate. - Consideran que si los líderes con participativos, el Consejo lo será también.	“...su actuar tiene que fundamentarse en el respeto la opinión de los demás, no tiene que ser un Consejo impositivo...” Entrevista dirigente IEBEM, pág. 5. “...es un trabajo de equipo y a mi equipo de colaboradores pues yo les tengo en gran estima...” Entrevista dirigente IEBEM, pág. 6.
		Académicos. - Se fomenta el que los docentes puedan resolver sus propios problemas y si no acudir a su director. - Un líder refiere fomentar la comunicación y la colaboración entre sus miembros. - Directivo con actitud de oportunidad de mejora. - Un director refirió aplicar una encuesta para conocer la percepción de los alumnos sobre la problemática de la escuela.	“...si fue difícil poder dialogar con los padres de familia... motivarlos...poco a poco los padres fueron viendo un cambio también, convenciéndose y apoyando.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 2. “...en mi caso me falta darle más seguimiento, tomar más en cuenta al consejo de participación social...” Entrevista directivo, Escuela 17 de abril, pág. 6.
		Padres de familia. - La madre de familia Presidente refiere preguntar sobre cómo se sienten sus madres de familia Consejeros y que las personas acuden a ella cuando se presentan problemas	

		<p>en la escuela, además de tener actitudes conciliadoras. Una madre de familia refiere que se realizan las actividades que la directora le indica.</p>	
Reconocimiento por el trabajo	31	<p>Directivos IEBEM. - Reconocimiento a través de documentos a un consejo municipal. - El reconocimiento de la labor de los Consejeros dependerá del medio elegido por cada Municipio.</p>	<p>“...hicimos dos reconocimientos, uno fue para el Secretario técnico y otro fue para el Consejo Municipal de Tepoztlán, en donde se hacía mención de la labor que desarrollaron... y que culminaron todas su fases de trabajo...” Entrevista directivo IEBEM, Pág. 11.</p>
		<p>Académicos. - En general, los docentes no refieren conocer algún tipo de reconocimiento que se haya dado a algún miembro del Consejo, pero consideran importante que este tipo de acciones se dé. - La supervisora de zona refiere que en ceremonias se hace un reconocimiento público a los padres de familia que apoyan a la escuela”</p>	<p>“Yo creo que siempre es importante que se reconozca el trabajo de alguien, porque sirve también como motivación por si no lo estamos haciendo, pues lo llevemos a cabo...”Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág. 5.</p>
		<p>Padres de familia. - El que los niños de la escuela reconozcan su labor y las reconozcan, es altamente satisfactorio para las madres de familia. - Una madre de familia refiere no ha sido reconocida su labor, pero no cree necesario que se de este reconocimiento. - Una madre de familia reconoce su propio trabajo, le ha sido expresada de manera verbal y escrita a través de un reconocimiento estatal</p>	
Transparencia y honestidad en respuestas	32	<p>Directivos IEBEM. - Ante preguntas complicadas, se refiere que se platican las situaciones en colectivo.</p>	<p>Tenemos que hacerles sentir a los Consejeros que no están realizando un trabajo aislado, que no lo están haciendo solos, que están las instancias municipales, que están las estatales y están las federales...” Entrevista directivo IEBEM, Pág. 12.</p>
		<p>Académicos. Padres de familia.</p>	
Manejo de situaciones de conflicto	33	<p>Directivos IEBEM. - Cuando se da una situación de conflicto, una de las estrategias es recordarles el objetivo del consejo. - En situaciones de conflicto al exterior, se recomienda el delegar responsabilidades a la autoridad correspondiente.</p>	<p>“...pues su responsabilidad como Consejeros Municipales es beneficiar a los niños a través del proyecto de trabajo y les somos claros...” Entrevista directivo IEBEM, Pág. 9. “...vincular a las instancias que correspondan para que la problemática que tenemos que enfrentar, se enfrente de la manera más organizada con las instancias correspondiente, y bueno que no corramos riesgos.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 12.</p>
		<p>Académicos. - Ante una situación de conflicto, un directivo refiere promovió el diálogo, enfocó la solución en beneficio de los niños. - Ante situaciones de conflicto dentro de la escuela y falta de evidencia de registro del Consejo, un director refiere haber recurrido a la Coordinación de Consejos Escolares en el IEBEM, obteniendo</p>	<p>“...si fue difícil poder dialogar con los padres de familia... motivarlos a que todo esto tiene una finalidad y es el beneficio y la mejora hacia los alumnos...poco a poco los padres fueron viendo un cambio también, convenciéndose y apoyando.” Entrevista directivo, Escuela 17 de Abril, pág. 2.</p>

		seguimiento al caso.	
		Padres de familia. - Una madre de familia refiere no ha sido involucrada en la búsqueda de soluciones en una situación de conflicto. - Cuando ha sido involucrada en situaciones de conflicto, una madre mencionó que involucra a la directora en la resolución de este.	“...cuando hay esas dificultades la directora y mi coordinadora se mueven...ellas resuelven algunos problemas.” “...sí son problemas dentro de la escuela y que yo no las he visto o no las sé...podemos arreglar eso con la Directora...” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 7.
Fomento de la proactividad de los miembros	34	Directivos IEBEM. - Impacto de su trabajo en beneficio de la escuela, objetivos claros y motivación del Consejero. - Programas de trabajo que no hostilicen.	
		Académicos. - Un profesor refiere que las ideas de mejora son fomentadas por su director. - Un director menciona que aún su Consejo no está en una posición de proactividad.	“Todavía no llegamos a eso, entonces sí es un poquito difícil porque ni ellos ni nosotros estamos acostumbrados a que ellos este se involucren tanto.” Entrevista directivo, Escuela UNESCO, pág.6.
		Padres de familia. - Una madre de familia refiere que no se han tenido actitudes que promuevan el que hagan propuestas o sean proactivos. - Una madre de familia refirió proactividad personal para investigar dónde gestionar ciertos recursos, situación en la que se hace acompañar de su grupo de padres de familia.	“Muchas veces nos han tocado cosas que vamos a la SEP y que no, que esto en Gobierno y vamos a Gobierno y que no, que es en otro lado.”. Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 8.
Capacitación	35	Directivos IEBEM. - La diferencia en la capacitación que se da entre los Consejos Estatal y Municipal respecto al Escolar, es el REPUCE. - Al inicio de cada ciclo escolar, se ofrecen capacitaciones a Consejos por sector. - Videos tutoriales en página de Consejo sobre uso de REPUCE.	“...pues ahora cómo le hacemos y pensé en una estrategia de irlos capacitando...así fue por jefaturas de sector, hacer este material que se llevaran, hacerles eh...grabarles los tutoriales incluso.” Entrevista directivo IEBEM, pág. 8.
		Académicos. - La mitad de los docentes refirió haber buscado información para conocer más sobre el tema. - Ninguno de los docentes recibió capacitación sobre los Consejos Escolares. - La forma en como un directivo se enteró del objetivo y funciones del consejo, fue a través de cuadernillos repartidos por el IEBEM, pero no ha recibido otro tipo de capacitación. También refiere los da a conocer a sus Consejeros cuando se renueva el Consejo. - Un directivo refiere que en dos años no ha recibido una capacitación. - La supervisora de zona refiere ser la encargada de gestionar pláticas y talleres sobre los Consejos Escolares para sus escuelas.	“Ha sido por iniciativa propia... por medio de una síntesis que ahorita ya hay muchas, por medio de redes sociales...” Entrevista profesora, Escuela UNESCO, pág. 4. “...personalmente yo tengo la obligación de apoyar a los directivos, a las escuela, a los padres, ir a solicitar directamente a desarrollo apoyo para que el personal venga y de pláticas o talleres a padres de familia...” Entrevista supervisora de zona, pág. 5.
		Padres de familia. - La mayoría de las madres de familia refieren les gustaría conocer más sobre los Consejos Escolares, pero ninguna de ellas recibió capacitación alguna. - Una madre de familia refirió que cuando requerían información sobre dónde gestionar ciertos recursos, la directora les brindó	“...oiga maestra y adonde podemos ir para gestionar esto, porque hace falta esto, o maestra a donde podemos ir o qué hacemos o cómo hacemos un papel y ya nos explicaba.” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 8.

orientación; otra parte fue proactividad de sus Consejeros.

Matriz 6. Propuestas de mejora de la organización

Área temática	Código	Conclusiones por informantes clave	Citas
Propuestas de Mejora	40	<p>Directivos IEBEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar por regiones, donde hay personas del IEBEM laborando y este podría ser un medio de enlace para mejorar la comunicación y simplificar recursos. - Foros entre el Consejo Municipal y los Escolares, como medio de exponer necesidades de la escuela y crear un vínculo de comunicación entre consejos. Refiere este tipo de actividades ya se ha dado en algunas ocasiones 	<p>“...la idea es que ahí haya un...y que no los municipios lejanos, no vengan pues hasta aquí que es la capital y les implique que...es mucho tiempo, dinero y esfuerzo y ahí les resuelvan.” Directivo IEBEM, pág. 9.</p>
		<p>Académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación e información sobre los Consejos Escolares de Participación Social y su función dentro de ellos, además de que estas capacitaciones sean anuales. - Programación de reuniones cuando no afecten su horario frente a grupo. - Conocer la delimitación de funciones respecto al accionar de docentes y padres de familia. - Motivación a padres de familia para fomentar su participación. - Cuadros de honor de padres de familia para promover su reconocimiento y resaltar la importancia de su papel. 	<p>“...entonces este...que nos explicaran realmente bien qué es lo del Consejo de Participación Social y pues es cuando vamos a estar más involucrados de manera general.” Entrevista profesora, Escuela 17 de Abril, pág.5.</p> <p>“...algún tipo de información clara o algún tipo de reunión...a partir de ahí saber los límites en cuanto a una decisión con el Comité y como institución”. Entrevista profesor, Escuela 17 de Abril, pág. 5.</p>
		<p>Padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones que los orienten en los procesos para ejercer sus funciones. 	<p>“...fíjese que estarían muy bien las capacitaciones...para que uno más o menos se orientara que hacer.” Entrevista madre de familia, Escuela 17 de Abril, pág. 9.</p>

Anexo H. Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas del proyecto



INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA CARTA DE CONSENTIMIENTO ORAL PARA ADULTOS (Autoridades y miembros CEPS/IEBEM)

Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

Estimado(a) Señor/Señora:

Introducción/Objetivo:

El Instituto Nacional de Salud Pública está realizando un proyecto de investigación. El objetivo del estudio es Diseñar una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social de Cuernavaca, Morelos. El estudio se está realizando en este plantel educativo o institución.

Procedimientos:

Si Usted acepta participar en el estudio, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de su papel como miembro del Consejo Escolar de Participación Social, como por ejemplo los factores que lo motivan a pertenecer a éste y cuestiones generales acerca del proceso de comunicación interno, como por ejemplo ¿cuáles son los medios o canales a través de los cuales se le transmiten o transmite mensajes? La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos. Lo entrevistaremos en un aula u oficina privada dentro de esta institución en un horario determinado dentro de la jornada escolar o su jornada laboral. La entrevista será audio-grabada, para lo cual solicitamos su consentimiento de manera oral y en caso de que acepte, le haremos entrega de una tarjeta de datos. Le aclaramos que las entrevistas serán realizadas por personal capacitado.

Beneficios: Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el estudio, sin embargo si usted acepta participar, estará colaborando con el Instituto Nacional de Salud Pública para mejorar la efectividad de los Consejos de Participación Social en la Educación.

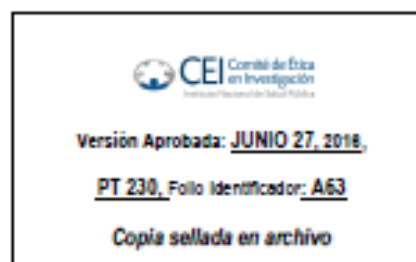
Confidencialidad: Toda la información que Usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Usted quedará identificado(a) con un número y no con su nombre. Los resultados de este estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado(a).

Riesgos Potenciales/Compensación: Los riesgos potenciales que implican su participación en este estudio son mínimos. Si alguna de las preguntas le hicieran sentir un poco incómodo(a), tiene el derecho de no responderla. Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco implicará algún costo para usted

Participación Voluntaria/Retiro: La participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera la forma en cómo le tratan en la institución educativa.

Números a Contactar: Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto, por favor comuníquese con la investigadora responsable del proyecto Dra. María Guadalupe Rodríguez Oliveros, al teléfono celular: 044 777 205 83 08 o al teléfono: 01 (777) 3 29 30 00 extensión 5113, en Cuernavaca, Morelos de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 horas o si prefiere puede usted escribirle a la siguiente dirección de correo guadalupe.rodriguez@insp.mx.

Si usted tiene preguntas generales relacionadas con sus derechos como participante de un estudio de investigación, puede comunicarse con la Presidente del Comité de Ética del INSP, Mtra. Angélica Ángeles Llerenas, al teléfono (777) 329-3000 ext. 7424 de 8:00 am a 16:00 hrs. O si lo prefiere puede escribirle a la siguiente dirección de correo electrónico etica@insp.mx



Anexo I. Tarjeta de datos de contacto



Proyecto: Diseño y evaluación de un modelo de intervención de prevención de obesidad en escolares

Subproyecto: Diseño de una intervención basada en estrategias de comportamiento organizacional para mejorar la efectividad de los Consejos Escolares de Participación Social en primarias de Cuernavaca, Morelos

Agradecemos mucho su participación.

En caso de que usted tenga alguna duda, o comentario respecto al estudio, favor de comunicarse con el responsable del proyecto Dra. María Guadalupe Rodríguez Oliveros, al teléfono celular: 044 777 205 83 08 o al teléfono: 01 (777) 3 29 30 00 extensión 5113, en Cuernavaca, Morelos de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 horas o si prefiere puede usted escribirle a la siguiente dirección de correo guadalupe.rodriguez@insp.mx.

Si usted tiene preguntas generales **acerca de sus derechos como participante de este estudio de investigación**, puede comunicarse con la Presidente del Comité de Ética en Investigación de este Instituto, Mtra. Angélica Ángeles Llerenas, al teléfono: 01 (777) 329-30-00 extensión 7424 de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. o si prefiere puede usted escribirle a la siguiente dirección de correo electrónico: etica@insp.mx

Fecha _____/_____/_____
 Día Mes Año

Av. Universidad # 655 Col. Santa María Ahuacatlán; Cuernavaca Morelos, México.

Anexo J. Carta de consentimiento informado para la realización de entrevistas a adultos del estudio base CISP 1407



INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA
CARTA DE CONSENTIMIENTO ORAL
PARA AUTORIDADES DEL IEBEM, SEDESOL Y
MIEMBROS DEL CONSEJO ESCOLAR



Instituto de la
Educación Básica del
Estado de Morelos

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN PARA LA
PREVENCIÓN DE OBESIDAD EN ESCOLARES BASADO EN ESTRATEGIAS DE
PROMOCIÓN DE LA SALUD Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Estimado(a) profesor/profesora/señor/señora:

El Instituto Nacional de Salud Pública está realizando un proyecto de investigación en colaboración con el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM). El objetivo del estudio es diseñar y evaluar un modelo de intervención para incrementar en el comedor escolar el consumo de frutas, verduras y agua simple en niños y niñas de 5º y 6º grado de primaria. El estudio se está realizando en escuelas de tiempo completo en el municipio de Cuernavaca, Morelos.

Procedimientos:

Si usted acepta participar en el estudio:

Le invitaremos a participar en una entrevista con preguntas para conocer sus opiniones y experiencias acerca de la importancia de la alimentación en el niño(a), organización y operación del comedor escolar, capacitación del personal que prepara y distribuye los alimentos y propuestas para promover consumo de alimentos y bebidas saludables en la escuela. También preguntaremos cuestiones generales acerca de usted como por ejemplo ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su escolaridad? Es importante aclarar que no habrán respuestas correctas ni incorrectas, solamente queremos conocer su opinión acerca de este tema.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 50 minutos. Previa cita, lo entrevistaremos en la escuela u oficina (IEBEM/SEDESOL), en Cuernavaca, Morelos, en un horario de 8:00 a 14:00 horas. Si usted está de acuerdo, la entrevista se audio grabará con la única finalidad de tener registrada toda la información y poder analizarla.

Beneficios: Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el estudio, sin embargo si usted acepta participar, estará colaborando con el Instituto Nacional de Salud Pública para que se elabore una estrategia que fomente el consumo de frutas, verduras y agua simple en los niños y niñas que asisten a las escuelas primarias en Cuernavaca y el estado de Morelos.

Confidencialidad: Toda la información que usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Para asegurar la confidencialidad de sus datos, usted quedará identificado(a) con un número y no con su nombre. Los resultados de este estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que usted no podrá ser identificado(a).

Riesgos potenciales/compensación: Los riesgos potenciales de su participación en este estudio son mínimos; por ejemplo puede sentir incomodidad con alguna pregunta o con el entrevistador, en este caso usted puede no contestar una o varias preguntas de la entrevista. Si alguna de las preguntas le hicieran sentir un poco incómodo(a), tiene el derecho de no responderla. Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco implicará algún costo para usted.

Participación voluntaria/retiro: Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará su situación en la institución en la que labora.

Datos de contacto: Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto le vamos a dejar una tarjeta con la información de la investigadora responsable del estudio. Asimismo, si tiene preguntas generales relacionadas con sus derechos como participante en un estudio de investigación le dejamos los datos de la Presidente del Comité de Ética en Investigación del Instituto Nacional de Salud Pública.

¡Muchas gracias por su participación!



Versión septiembre, 2014

Anexo K. Oficio de autorización para la realización del proyecto, emitido por el IEBEM



Instituto de la
**Educación Básica del
Estado de Morelos**

Dirección: Desarrollo Educativo
U. Admva: Coordinación de los
Consejos de Participación Social
Oficio No.: CPSE/068/2016

“Año del Centenario de la Soberana Convención Revolucionaria
en el Estado de Morelos 1916-2016”

Cuernavaca. Mor., a 14 de abril de 2016

**DRA. GUADALUPE RODRÍGUEZ OLIVEROS
INVESTIGADORA EN CIENCIAS MÉDICAS SNI I
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN SALUD POBLACIONAL
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA
CUERNAVACA, MORELOS
PRESENTE**

Estimada Dra. Rodríguez:

Por medio del presente y atendiendo a la solicitud del oficio que nos hizo llegar en días pasados, doy mi autorización para que la **Lic. Nut. Mónica Fabela Silva** pueda llevar a cabo las entrevistas solicitadas, como parte del proyecto “Desarrollo y evaluación de un modelo de prevención de obesidad en escolares” y en este caso específico, entrevistar a autoridades, coordinadores y actores clave de la comunidad escolar de los Consejos Escolares de Participación Social, a los cuales yo le apoyaré a identificar y brindaré el acceso correspondiente.

Sin más por el momento, aprovecho para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



Prof. Bernardino Vega Leana
Coordinador Estatal de Consejos de
Participación Social en la Educación

C.c.p. Minutario
BVL/rum

<http://tramites.morelos.gob.mx>



www.iebem.edu.mx

Anexo L. Guion del video “Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social”

ESCENA	IMAGEN	AUDIO		TIEMPO
		Sonido	Texto	
1. Título del video		Música de fondo	- NARRADOR: Lo que debes saber sobre: los Consejos Escolares de Participación Social.	10 "
2. Definición de CEPS		Música de fondo	- NARRADOR: Un Consejo es un organismo de consulta, orientación, colaboración, apoyo e información, que puede estar integrado por padres de familia, maestros, miembros de asociaciones, directivos de la escuela, miembros de la comunidad y exalumnos, que trabajan en equipo para lograr la autogestión de la escuela.	20 "
3. Objetivo		Música de fondo	- NARRADOR: El objetivo, es fortalecer y elevar la calidad y la equidad en la educación básica, todo en beneficio de nuestros niños.	15 "
4. Funciones de los Consejeros		Música de fondo	- NARRADOR: Algunas de las funciones de los Consejeros escolares son: dar opiniones y propuestas pedagógicas, atender necesidades de infraestructura, promover actividades para el desarrollo social y cultural de los niños, dar seguimiento a la normalidad mínima y promover la cultura de transparencia y rendición de cuentas, pues muchas veces se manejan recursos de programas públicos.	20 "

<p>5. Delimitación de funciones de Consejeros y diferencias con otras organizaciones escolares.</p>		<p>Música de fondo</p>	<p>- NARRADOR: Pero no deben involucrarse en temas laborales, religiosos o políticos y deben distinguir que el Consejo Escolar es una organización diferente a la Asociación de Padres de Familia, que reúne recursos y servicios aportados voluntariamente por sus integrantes o al Consejo Técnico que es solo de profesores, pero que estas tres organizaciones deben trabajar en equipo.</p>	<p>20 "</p>
<p>6. Cargos en Consejo I</p>		<p>Música de fondo</p>	<p>- NARRADOR: Los cargos en el Consejo son honoríficos, es decir, los Consejeros no reciben remuneración, duran dos años en su cargo y la participación es voluntaria. Existen tres figuras en el Consejo: el Presidente, que tendrá que ser un padre o madre de familia que representará al Consejo y tendrá el voto de calidad en caso de empate.</p>	<p>20 "</p>
<p>7. Cargos Consejo II</p>		<p>Música de fondo</p>	<p>- NARRADOR: Secretario técnico, quien se recomienda sea el director. Es generalmente esta figura la encargada de subir la información al REPUCE. Tanto el secretario como el Presidente, pueden convocar a reuniones y son los encargados de la administración de recursos y la rendición de cuentas. El resto son Consejeros, quienes apoyarán en las actividades del Consejo y pueden ser responsables de un comité o programa.</p>	<p>20 "</p>
<p>8. Razones para pertenecer al Consejo Escolar</p>		<p>Música de fondo</p>	<p>- NARRADOR: Pero, ¿por qué pertenecer al Consejo Escolar? Nuestros mejores Consejeros nos han dicho que: el ayudar a que la escuela de su comunidad mejore, el brindar un servicio y sentirse útiles pero principalmente la cercanía con sus hijos y el agradecimiento y reconocimiento de otros niños, les han dado grandes satisfacciones.</p>	<p>20 "</p>
<p>9. ¿Cómo funciona?</p>		<p>Música de fondo</p>	<p>- NARRADOR: ¿Y cómo funciona? Antes del inicio del ciclo escolar, los profesores se reúnen en Consejo Técnico y ahí determinan las necesidades más importantes de la escuela y en las que se trabajará durante el año, esta es la ruta de mejora. El Consejo Escolar puede comunicar a los profesores las</p>	<p>20 "</p>

	<p>necesidades que el considere para que ellos los tomen en cuenta en la ruta de mejora.</p>
<p>10. Sesiones de trabajo</p> 	<p>Música de fondo</p> <p>- NARRADOR: En la segunda semana del ciclo escolar, se llevará a cabo la primera asamblea para la formación del Consejo, en la primera quincena del segundo mes, la primera sesión para estructurar el plan de trabajo y la formación de Comités. En la primera quincena del tercer mes, la segunda sesión para dar seguimiento al plan de trabajo y en la última quincena del ciclo escolar, la segunda asamblea para dar el informe general y la rendición de cuentas.</p> <p>20 "</p>
<p>11. Canales de comunicación</p> 	<p>Música de fondo</p> <p>- NARRADOR: Esas son las reuniones oficiales del Consejo, pero es importante mantener una comunicación constante y efectiva, así como una relación cordial con el resto de los Consejeros. Para esto, pueden elegir el medio que más les convenga, ya sea a través de la comunicación personal, una red social, mensajes telefónicos, correos electrónicos o una combinación de ellos.</p> <p>20 "</p>
<p>12. Recomendaciones para reuniones efectivas</p> 	<p>Música de fondo</p> <p>- NARRADOR: Como el tiempo es un recurso escaso, aquí unos consejos para tener reuniones efectivas: definan previamente el objetivo de la reunión y establezcan los puntos a tratar, comiencen y terminen puntualmente, enfóquense en el objetivo y promuevan la participación, definan las acciones y quienes serán los responsables, evalúen la reunión y determinen cómo podrían mejorar la efectividad de futuras sesiones.</p> <p>20 "</p>
<p>13. Proceso de comunicación</p> 	<p>Música de fondo</p> <p>- NARRADOR: Si tienes el cargo de Consejero y tienes alguna duda o pregunta o propuesta, puedes acudir con el Presidente o Secretario técnico de tu Consejo Escolar, Si eres Presidente o Secretario técnico, puedes acudir con personal del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos, a tu supervisión escolar o con el Consejo Municipal de Participación Social.</p> <p>20 "</p>

**14.
Recomendaciones
para liderazgo
efectivo**



Música de fondo

- NARRADOR: Intenten construir un gran equipo de trabajo, reconozcan el esfuerzo de otros miembros del Consejo y establezcan medios formales de reconocimiento. Si en ocasiones surgen diferencias, enfoquen de nuevo al equipo de trabajo en el objetivo principal de los Consejos Escolares, que es mejorar la educación de nuestros niños a través de la participación de todos.

20 "

**15. Contactos y
mayor información**



Música de fondo

20 "

Referencias

1. Secretaría de Educación Pública. Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. [Online].; 2010 [consultado 2015 noviembre 26. Disponible en: http://conapase.sep.gob.mx/es/conapase/Que_es_la_Participacion_Social_.
2. Secretaría de Educación Pública. Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. [Online]. México; 2010 [consultado 2015 noviembre 20. Disponible en: <http://conapase.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/336/1/images/Indicadores%20CEPS%202012.pdf>.
3. Secretaría de Educación Pública. Registro Público de Los Consejos de Participación Social en la Educación. [Online].; 2015 [consultado 2015 Diciembre 4. Disponible en: <http://repuce.sep.gob.mx/REPUCE/static/documentos/ConsejosEscolar080610.pdf>.
4. Carmona VG. Investigación formativa en Consejos escolares de participación social de primarias de tiempo completo de Cuernavaca, Morelos, para el diseño de una intervención educativa para promover el consumo de frutas, verduras y agua simple en comedores escolares. Cuernavaca, 2015. (Tesis de Maestría, Instituto Nacional de Salud Pública).
5. Santizo C. Gobernanza y Participación Social en la Escuela Pública. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 2011 julio-septiembre; 16(50): p. 751-773.
6. Perales García F, Escobedo Carrillo MM. La participación social en la educación: entre propuestas innovadoras y tradición educativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa. 2016; 18(1).
7. Genesi M, Romero N, Tinedo Y. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Negotium. 2011 enero-abril; 6(18): p. 102-128.
8. Secretaría de Educación Pública. Reglamento de Asociación de Padres de Familia. [Online].; 2010 [consultado 2016 Mayo 15. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5f29a659-4363-41d8-b7d2-f5886b9057c0/reglamento_asoc_padres_familia_federratas.pdf.
9. Secretaría de Educación Pública. Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. [Online].; 2010 [consultado 2015 noviembre 20. Disponible en: http://conapase.sep.gob.mx/es/conapase/Guia_para_la_constitucion_organizacion_y_funcionamiento_de_los_Consejos_Escolares_de_Participacion_Social.
10. Secretaría de Educación Pública. Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. [Online].; 2010 [consultado 2015 Diciembre 4. Disponible en: http://conapase.sep.gob.mx/es/conapase/Que_Hacemos.
11. Gobierno de la República. Beta gov.mx. [Online].; 2016 [consultado 2016 feb 7. Disponible en: <https://www.gob.mx/sep/prensa/mensaje-del-secretario-de-educacion->

publica-aurelio-nuno-mayer-durante-la-presentacion-del-plan-de-la-escuela-al-centro.

12. Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. [Online].; 2014 [consultado 2016 Enero 20. Disponible en:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335232&fecha=07/03/2014.
13. Secretaria de Educación Pública. Consejo Nacional de Participación Social en la Educación. [Online].; 2010 [consultado 2015 diciembre 3. Disponible en:
<http://conapase.sep.gob.mx/es/conapase/8Justificacion>.
14. Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. [Online].; 2013 [consultado 2015 diciembre 3. Disponible en:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5324923&fecha=09/12/2013.
15. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento Organizacional. Décimotercera ed. Guerrero Rosas PM, editor. México: Pearson Educación; 2009.
16. Bowditch JL, Buono AF. A primer on Organizational Behavior. Quinta ed. Marchall J, editor. Estados Unidos de América: Wiley; 2001.
17. Rico R, Alcover de la Hera CM, Tabernero C. Work Team Effectiveness, a review of research from the last decade (199-2009). Psychology in Spain. 2011; XV(1).
18. Abbah T. Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. Journal of Business and Management. 2014 Abril; XVI(4).
19. Quratul-Ain M. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Business Management and Strategy. 2012; III(1).
20. Adamu Alhaji , Wan Yusoff F. Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. Journal of Business Management and Economics. 2012 Enero; VI(1).
21. Serra D, Serneels P, Barr. Intrinsic Motivations and the Non-Profit Health Sector: Evidence from Ethiopia. Discussion Paper Series. 2010 Febrero;(4746).
22. Tippet J, Kluvers. Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia. International Journal of Business and Management. 2009 Marzo; IV(3).
23. Hassall SL. The relationship between communication and team performance : testing moderators and identifying communication profiles in established work teams. [Online].; 2009 [consultado 2016 Enero 31. Disponible en: <http://eprints.qut.edu.au/30311/>.
24. Mickan S, Rodger S. Characteristics of effective teams: a Literature Review. Australian Health Review. 2000; XXIII(3).
25. Lunenburg C. Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness.

Schooling. 2010; I(1).

26. Miller S, Bergman. Developing Leadership on Boards of Directors. *Journal for Non Profit Management*. 2008; XII(1).
27. Weinberg M. Strategic Leadership and Public Value Creation for Nonprofit Organizations. *Journal for Non Profit Management*. 2010; XIV(1).
28. Tsai Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. 2011; XI(98).
29. Valdés Cuervo AA, Pavón MM, Sánchez Escobedo PA. Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 2009; XI(1).
30. Vélez H, Linares ME, Martínez A, Delgado MA. Hacia una Cultura Democrática (ACUDE). [Online].; 2008 [consultado 2015 Diciembre 8. Disponible en: <http://www.acude.org.mx/biblioteca/participacion/Participacion-social.pdf>.
31. Rodríguez Oliveros M, Ortega-Altamirano D , Monterrubio E, Frongillo E. Diseño y evaluación de un modelo de intervención para la prevención de obesidad en escolares basado en estrategias de promoción de la salud y gestión institucional. Cuernavaca, 2014. (Protocolo de investigación, Instituto Nacional de Salud Pública).
32. Handcock M, Gile K. On the Concept of Snowball Sampling. University of Surrey. [Online].; 2011 [consultado 2016 Abril 16. Disponible en: <http://arxiv.org/pdf/1108.0301.pdf>.
33. Jones D, Manzelli H, Pecheny M. Una aplicación de la teoría fundamentada a la salud. *Cinta de Moebio*. 2004 Marzo;(19).
34. Secretaría de Salud. Beta gob.mx. [Online].; 2007 [consultado 2016 Febrero 16. Disponible en: http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/legis/lgs/LEY_GENERAL_DE_SALUD.pdf.
35. Universidad Nacional Autónoma de México. Biblioteca Jurídica Virtual. [Online]. [consultado 2016 Febrero 10. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2292/63.pdf>.
36. Zurita Ú. Paradojas y dilemas de la participación social en la educación básica en México. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*. 2013 Marzo; 40(72).
37. Alaminos Chica A, Castejón Costa JL. Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión Alicante: Marfil; 2006.