



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
“María Lavalle Urbina”**



**El Consejo Escolar de Participación Social Promotor del  
Cambio Organizacional**

**Andrea González Gómez**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
“María Lavalle Urbina”**

**El Consejo Escolar de Participación Social Promotor del  
Cambio Organizacional**

**Andrea González Gómez**

**Tesis presentada para obtener el grado de  
Maestro en Gestión Educativa**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
"MARÍA LAVALLE URBINA"  
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

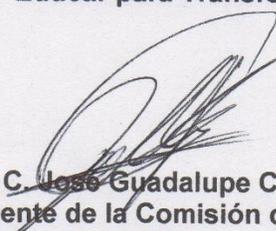
San Francisco de Campeche, Cam., 8 de noviembre de 2019.

**C. ANDREA GONZÁLEZ GÓMEZ  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "El Consejo Escolar de Participación Social promotor del cambio organizacional", asesorado por la Mtra. Esmeralda Martínez Aionzo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente  
"Educar para Transformar"

  
M. en C. José Guadalupe Cruz Romero  
Presidente de la Comisión de Titulación



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
CAMPECHE  
CLAVE: 04DUP0003D

**“Por supuesto que tenemos que hacer un beneficio, pero tiene que ser a largo plazo, no sólo a corto plazo, y eso significa que debemos seguir invirtiendo en investigación y desarrollo”**

**Akio Morita.**

## **Agradecimientos**

El presente trabajo realizado en la Universidad Pedagógica Nacional 041, es producto de un esfuerzo en el que han participado diversas personas, tanto de manera directa como indirecta, por esta razón, en este apartado se pretende mencionar oportunamente el agradecimiento a todos aquellos que tuvieron paciencia, esmero y dedicación para brindarme su apoyo en todo momento.

En primera instancia, quiero agradecer a mi directora de tesis, la MGE. Esmeralda Martínez Alonzo, quien, con sus recomendaciones puntuales, su exigencia y vocación, así como con su paciencia y motivación constante, empatía y cariño dedicó su tiempo para compartirme magníficos conocimientos y habilidades maravillosas, que me guiaron con energía, actitud positiva y alegre para lograr concluir este trabajo de manera muy significativa, permitiéndome descubrir a cada instante que la pasión por la labor docente siempre será mi fuerza para caminar hacia adelante.

Así mismo, se extiende el agradecimiento al maestro Manuel Jesús Novelo Pech, por brindarme en todo momento apoyo incondicional, explicaciones acertadas y por demostrar preocupación continua para lograr el objetivo planteado, gracias por el valioso tiempo dedicado a este trabajo.

Gracias a los docentes que fueron parte de esta formación, quienes en los distintos cursos aportaron conocimientos, experiencias y opiniones que enriquecieron a cada momento el trabajo presentado, brindando un acercamiento constante a la obtención de una investigación que cumpliera con los requerimientos acorde a las exigencias de lo establecido por la institución de posgrado mencionada con anterioridad. A la docente a cargo del curso de metodología, la M. Martha Elena Arroyo

Domínguez, quien con sus requerimientos y sugerencias contribuyó de manera presente y dedicada a la obtención de dicho proyecto, mediante aportaciones diversas.

Un cordial agradecimiento a la comunidad escolar del Jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, quienes participaron en la implementación de los proyectos de cambio descritos a lo largo de esta investigación, así como en la evaluación de la implementación de las acciones llevadas a cabo durante este trabajo, puesto que, sin su apoyo la investigación no hubiera sido posible.

Sin duda alguna, es menester también agradecer de forma muy especial a quienes me brindaron en todo momento su apoyo incondicional con calidez, paciencia y tolerancia; a quienes me dieron sugerencias de enriquecimiento y sobre todo me transmitieron con su alegría la motivación de seguir adelante, llenándome de vibras positivas para lograr la meta propuesta de aprender de manera significativa y ser mejor cada día. Con mención especial a: Luz Alessa, Erick José, Samaria, Adriana y Gustavo.

Así, no puedo dejar de mencionar a mi familia, quienes son el pilar de mi educación, demostrándome que con amor, perseverancia y paciencia los aprendizajes que obtenemos serán siempre la experiencia más enriquecedora para mejorar a cada instante. Con especial mención y con amor, muchas gracias a Aracely, Leo, Betty y Jorge por su apoyo incondicional durante cada etapa de mi vida y por brindarme la energía y el entusiasmo para llevar a cabo esta investigación.

A todos ustedes, mi gran admiración, respeto y gratitud.

## Resumen

La participación de los padres de familia en los centros de trabajo ha sido un tema que al pasar del tiempo se ha convertido en uno de los más relevantes del ámbito educativo, puesto que, se le reconoce como una herramienta significativa para la mejora dentro de la gestión educativa.

De esta forma, cabe reconocer que el trabajo con las familias ha ganado mayor auge a partir del establecimiento de los Consejos Escolares de Participación Social, ente que permite coordinar la movilidad y la relación padres-escuela-comunidad social. Refiriendo lo anterior, el presente estudio se ocupa de investigar desde una perspectiva cualitativa cómo el cambio organizacional puede darse dentro de un centro de trabajo en el que la participación es escasa, a partir de la promoción de la misma.

De acuerdo al planteamiento del problema, en dónde se observa la dificultad de los papás para participar, en particular de un grupo que ha sido detectado como el que indica menor índice de la misma, ha sido posible reconocer para qué, qué y cómo hacer que los grupos se organicen y se encuentren con motivación constante para, no solo asistir de manera puntual a las tareas que la escuela y sus comités han planeado de acuerdo a las necesidades de la misma, sino, más allá, para que sean participantes activos e incluso puedan movilizar entre sí su importancia.

Con base en la pregunta de investigación, que por ende permitió obtener los objetivos generales y específicos, se ha logrado diseñar y hacer partícipe a los padres de familia en múltiples actividades que siempre puntualizan la mejora para la institución. Se han identificado los factores principales por los cuales los grupos de

padres desistían de asistir y participar activamente y, aunado a ello, se ha logrado hacer uso reflexivo de la información obtenida en cada uno de los instrumentos para que, a partir de ello, se pusieran en marcha una serie de acciones que acrecentaron notablemente la asistencia activa de la comunidad escolar.

Tales acciones se encontraron plasmadas en un plan general de intervención conformado por cuatro principales proyectos de cambio, que, como bien se puntualiza, la aplicación de los mismos, a partir de la teoría aportada por Lewin (1999) citado en Zimmermann (2000: 75), brindó la oportunidad de generar el cambio dentro de la institución.

Tales proyectos fueron aplicados en el Jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, con C.C.T 04DJN0155E, ubicado en la comunidad de Abelardo L. Rodríguez, Carmen, Campeche; durante los ciclos escolar 2016-2017 y 2017-2018.

A partir de que la comunidad escolar se involucrara de manera activa en cada uno de los proyectos, se generó positivamente el cambio en la organización, lo que por ende mejoró desde diversas perspectivas la gestión educativa del jardín de niños, permitiendo entonces que los padres valorarán más el esfuerzo que toda la comunidad escolar realiza como agentes de cambio. De esta manera, también se contagió el interés por acrecentar el número de participantes y por llevar a cabo cada una de las acciones, notando un cambio significativo.

**Palabras clave:** gestión, proyectos de cambio, cambio organizacional, grupos de tarea (taskforce), participación activa, modelo socio-técnico, agentes de cambio.

## **Abstract**

The participation of parents in the workplace has been a topic that the passing of time has become one of the most important in the educational field, since, it is recognized as a meaningful tool for the improvement of educational management.

In this way, it should be recognized that working with families has gained a major boom after the establishment of the School Councils of Social Participation, entity that enables the coordination of mobility and the relationship parents-school-community social. Referring to the above, the present study addresses to investigate from a qualitative perspective how the organizational change can occur within a work center in which the participation is sparse, from the promotion of the same.

According to the statement of the problem, where we observe the difficulty of the parents to participate, in particular of a group that has been detected as indicated by lower index of the same, it has been possible to recognize to what, why and how do groups organize and find constant motivation to, not only attend in a timely manner to the tasks that the school and its committees have planned according to the needs of the same, but, beyond that, to be active participants and even to mobilize among themselves their importance.

Based on the research question, thus allowed to obtain the general and specific objectives, has managed to design and engage parents in multiple activities that always pointed out the improvement for the institution. We have identified the main factors by which groups of parents desist to attend and participate actively and, in addition, it has been able to use reflective use of information obtained in each one of the instruments

so that, from this, put in place a series of actions that have increased markedly the active assistance of the school community.

Such actions were found, as reflected in a general plan of intervention shaped by four major change projects, which, as she points out, the application of the same, from the theory given by Lewin (1999), in Zimmermann (2000:75) gave the opportunity to generate change within the institution.

Such projects were implemented in the Garden of children, “Pedro Sainz de Baranda and Borreyro”, with C. C. T 04DJN0155E, located in the community of Abelardo L. Rodríguez, Carmen, Campeche.

From which the school community engages actively in each one of the projects, generated a positive change in the organization, which consequently improved from a variety of perspectives on educational management of the garden of children, allowing then that the parents will appreciate the effort that the entire school community performed as agents of change. In this way, also caught the interest of increasing the number of participants and by carrying out each of the actions, noticing a significant change.

Key words: management, change projects, organizational change, task groups (taskforce), active participation, model socio-technical, change agents.

## Índice general

Dictamen.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	v
Resumen .....	vii
Abstract.....	ix
Índice general .....	xi
Lista de figuras .....	xiv
Lista de tablas .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación problema .....	5
1.2 Pregunta de investigación .....	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 General.....	10
1.3.2 Específicos.....	10
1.4 Justificación o importancia del estudio .....	11
1.5 Supuesto.....	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Marco Conceptual .....	14
2.2 Marco referencial.....	31
2.3 Marco contextual .....	42
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Tipo de estudio .....	48
3.2 Ubicación y tiempo de estudio .....	51
3.3 Sujetos participantes: población y muestra.....	51
3.4 Instrumentos para acopio de información .....	53
3.5 Procedimientos.....	59
3.5.1 Descripción del proceso de cambio organizacional a través de proyectos que involucren la participación mediante el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social.....	59

3.5.2 Identificación de factores por los cuales los padres no participan en las actividades. ....	60
3.5.3 Diseño de proyectos de cambio en coordinación con el CEPS para promover la participación de los padres de familia, estudiantes y colectivo docente en el centro educativo.....	60
3.5.4 Provocar el cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar. ....	60
3.5.5 Determinar si el plan de cambio organizacional logró cumplir los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha. ....	61
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>62</b>
4.1 Análisis de resultados.....	62
4.1.2 Factores por los que los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.....	62
4.1.3 El impacto del diseño y la aplicación de los proyectos de cambio para promover la participación de la comunidad escolar. ....	67
4.1.4 La promoción de cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.....	70
4.1.5 Plan de cambio organizacional como una herramienta que aumentó la participación de los padres de familia en el centro educativo. ....	72
4.1.6 Descripción del cambio organizacional dentro del jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” a través de los proyectos de cambio aplicados. ..	73
4.2 Discusión .....	74
4.3 Conclusiones .....	78
4.4 Recomendaciones .....	81
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>88</b>
ANEXO 1. Escala diferencial semántica. ....	88
ANEXO 2. Lista de cotejo. ....	89
ANEXO 3. Cuestionario auto-diligenciado. Preguntas de estimación. ....	90
ANEXO 4. Proyectos de cambio.....	92

Proyecto 1. “Cuidemos nuestra biblioteca escolar” .....	92
Proyecto 1.2 “Cuidemos nuestra biblioteca escolar” – Restauración al techo del espacio anexo a la biblioteca (palapa de lectura) .....	93
Proyecto 2. “Aprendo con mi hijo” .....	94
Proyecto 3. “Infraestructura para comedor escolar” .....	95
Proyecto 4. “Restauración y pintura de aula” .....	96
ANEXO 5. Escala acumulativa de Guttman. ....	98
ANEXO 6. Grupos de enfoque.....	99
ANEXO 7. Registro anecdótico.....	101
ANEXO 8. Documentos, registros, materiales y artefactos: Fotografía. ....	102

## Lista de figuras

Figura 1. Padres de familia trabajando en el proyecto de cambio para la mejora del aula.....	64
Figura 2. Docentes apoyando en la mejora de la infraestructura de la biblioteca escolar.....	65
Figura 3. Madres de familia apoyando en la elaboración de material para la actividad escolar (PC “Aprendo con mi hijo”).....	102
Figura 4. Madre de familia en apoyo a la restauración de la biblioteca escolar.....	102
Figura 5. Familias participando en las actividades del PC “Aprendo con mi hijo”....	103
Figura 6. Familias participando en las actividades del PC “Aprendo con mi hijo”....	103
Figura 7. Padres de familia representado el cuento para el PC “Aprendo con mi hijo”.....	104
Figura 8. Representación de cuento “La selva loca” para el PC “Aprendo con mi hijo”.....	104
Figura 9. Restauración de la palapa de lectura, llevada a cabo por padres de familia del plantel.....	105
Figura 10. Restauración de la palapa de lectura de la biblioteca escolar.....	105
Figura 11. Aula de clases restaurada por el grupo de padres detectado.....	106
Figura 12. Restauración de biblioteca escolar.....	106
Figura 13. Docentes trabajando en coordinación con las familias. PC “Aprendo con mi hijo”.....	107
Figura 14. Padres de familia trabajando en la preparación de materiales para el piso del comedor escolar.....	107
Figura 15. Padres de familia trabajando en el comedor escolar.....	108

Figura 16. Padres de familia colocando la reja de atrás del plantel, como parte de la mejora a la infraestructura escolar.....	108
Figura 17. Piso del comedor escolar, trabajo realizado por los padres de familia del plantel.....	109
Figura 18. Padres de familia apoyando en la mejora de la infraestructura para el comedor escolar.....	109

## Lista de tablas

Tabla 1. Comunidad escolar J.N “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro.....	46
Tabla 2. Lista de instrumentos, recurso o técnica a utilizar para el objetivo general.....	53
Tabla 3. Lista de instrumentos, recurso o técnica a utilizar para cada objetivo específico.....	53
Tabla 4. Lista de cotejo.....	89
Tabla 5. Cuestionario auto-diligenciado. Preguntas de estimación.....	90
Tabla 6. Concentrado de acciones a realizar y responsables para la restauración de la biblioteca escolar.....	93
Tabla 7. Concentrado de acciones a realizar y responsables para la restauración de la palapa de lectura: techo.....	94
Tabla 8. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto “Aprendo con mi hijo”.....	95
Tabla 9. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto de infraestructura escolar.....	96
Tabla 10. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto de restauración de aula.....	97
Tabla 11. Escala acumulativa de Guttman.....	98

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se ha encaminado a considerar como temática principal la utilización del modelo socio-técnico, enfatizando en proyectos con la intención de generar un cambio positivo dentro de las organizaciones, tomando como referencia principal el nivel preescolar y como punto de estudio el Jardín de Niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”

El cambio organizacional siempre tiene un punto de partida proveniente de los seres humanos que conforman la institución, principalmente de aquellos que detectan las necesidades dentro de la misma y que organizan a un conjunto de sujetos con la intención de mejorar constantemente.

Así, es visible que, en muchas escuelas, la participación de los padres de familia suele ser escasa, afectando el mecanismo de organización que puede establecerse en estas; partiendo de la importancia que tiene la acción de la comunidad escolar desde el punto de vista de gestión educativa, es menester contemplar estrategias que la propicien.

Se ha tenido en cuenta que una de las formas más significativas para que los padres de familia apoyen en las diversas actividades que el centro educativo les propone, es precisamente involucrarlos de manera constante a partir del diseño y la aplicación de estrategias en las que se vean plasmadas sus habilidades y capacidades; por esta razón y a partir de la lectura constante y de las experiencias

vivenciadas, se decidió que la investigación presente encamine la puesta en marcha de tales proyectos como generadores de cambio organizacional.

A partir de lo anterior, se establece que el objetivo principal de dicho trabajo radica en describir cómo se logra de manera paulatina el cambio dentro de las organizaciones mediante la puesta en práctica de actividades diversas, con participantes organizados en grupos de tarea acordes a las necesidades que en el plantel se presentan. Con base en ello, y de acuerdo a los referentes bibliográficos que dieron el sustento y argumento para la realización de las actividades, se puntualiza que cada uno de los proyectos de cambio tienen relación estrecha entre sí, puesto que se encaminan, en primera instancia, a lograr que la participación de los padres de familia sea verdaderamente activa y que, a partir de esto, tal participación genere un cambio en la forma de ser y hacer gestiones para la mejora del plantel.

El estudio se ha llevado a cabo en el jardín de niños mencionado, contemplando una muestra de 42 sujetos, de los cuales 15 pertenecen a los padres de familia detectados como los más renuentes a la participación con fines de mejora para el plantel, 13 padres de familia que conforman el consenso principal del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), 8 padres que son responsables de la mejora constante con respecto a lo que concierne a la biblioteca escolar (comité uno que es organizado y dirigido por el CEPS) 6 padres de familia que se encargan de la vigilancia para la mejora de la infraestructura escolar (comité dos del CEPS).

Se ha realizado en un lapso de dos ciclos escolares 2016-2017 y 2017- 2018, lo que brinda certeza en cuánto a los resultados que se han proporcionado a partir de la aplicación y valoración de los siguientes instrumentos: lista de cotejo, escala diferencial

semántica, cuestionario auto diligenciado, escala de Guttman, análisis mediante grupos de enfoque y documentos como fotografías.

Así mismo, las acciones que han permitido la mejora y el logro del cambio organizacional en el jardín de niños forman parte de los proyectos de cambio siguientes: “Cuidemos nuestra biblioteca”, “Aprendo con mi hijo”, Infraestructura escolar”, “Restauración y pintura del aula”; cada una de estas organizadas por viñetas que se acompañan de tablas en donde se delimitan; a partir de los consensos con el CEPS y comités; responsables y tareas.

A través de los instrumentos mencionados y de los proyectos aplicados, dentro de este estudio de corte cualitativo, fue posible reconocer, explicar e interpretar la información relacionada con el logro del cambio organizacional.

El diseño de los proyectos de cambio se orientó y coordinó en compañía del CEPS, los cuales, si bien estaban dirigidos al grupo detectado con mayores problemas de participación, también permitieron la asistencia de otros miembros de la comunidad escolar, lo que acrecentó la valoración e incluso la motivación por presentarse de manera continua para el trabajo dentro del plantel.

Estableciendo nexos significativos con la comunidad escolar, contemplando a padres de familia y docentes para la implementación de las estrategias fue posible llevar a cabo una relación estrecha entre la escuela y el hogar, permitiendo así una mejor comprensión sobre la importancia de apoyar.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante los acercamientos constantes a la práctica escolar, desde distintos puntos de vista, ha sido posible notar que una de las principales problemáticas en los centros educativos, es la dificultad que los profesores (as) enfrentan ante los retos que implica efectuar acciones con apoyo de las familias; ya sea porque el colectivo no pretende de manera constante llevarlo a cabo, lo mira como algo irrelevante, o bien porque la comunidad de padres de familia no desea asistir a los eventos que en las escuelas se propone.

De esta manera, se ha observado que los docentes y directivos no siempre tienden a mirar la participación de estos agentes educativos (padres/madres de familia) como agentes de cambio, es decir como “aquellos que son capaces de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo”. Quirant A. y Ortega A. (2006:54).

Ante ello, es posible vislumbrar la dificultad que los profesores y directivos poseen al trabajar diversas estrategias y acciones con el apoyo de los padres. En ocasiones los educadores suelen tener actitudes negativas ante la intervención de las familias porque, de acuerdo con experiencias anteriores, es escasa la participación visible en cada actividad, tendiendo a desistir en el trabajo con este sector de la comunidad escolar, mostrando en muchas ocasiones actitudes de apatía en torno a ello, promoviendo así, pocas situaciones de trabajo con su participación.

## 1.1 Descripción de la situación problema

Específicamente la dificultad se presenta en el J.N “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” causando preocupación porque se ha notado de manera reiterada que las familias no asisten a las actividades que para ellas se proponen. Así, un gran número de los padres de familia muestra desinterés y apatía; en su mayoría con una participación excesivamente escasa, lo cual es preocupante porque se mira como un problema que necesita resolverse a través de las estrategias que el cambio organizacional promueve y de los recursos pertinentes con los que la escuela cuenta tomando como base el diseño y puesta en marcha de proyectos diversos.

Es evidente que en un centro educativo en el que no existe la participación oportuna del sector padres/madres de familia el trabajo se convierte en una “tensión tácita” constante que coarta las acciones para mejora, no sólo de uno u otro entorno, sino de la comunidad escolar en general.

Se ha observado que, si bien; la mayoría de los padres de familia muestran cierta apatía ante la participación oportuna dentro de la institución; es notable que uno de los grupos tiende a presentar mayor resistencia ante la misma, razón por la que resulta necesario llevar a cabo la propuesta de actividades en dónde todos se involucren con la intención de acrecentar de manera motivante el interés por la integración activa y, con el objetivo de minimizar el rechazo a la participación, logrando a la par que el grupo detectado con menor índice de interés se involucre también.

Ante la problemática planteada, la situación ideal en la escuela se caracteriza por lograr que la mayoría de los padres sean partícipes de manera activa en las diversas acciones que la escuela programa, tomando como herramienta principal el

trabajo que el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) realiza en coordinación con la comunidad escolar; y así planear y aprovechar este recurso como estrategia de integración para favorecer, a través de diversos proyectos de cambio, la acción participativa de cada uno de los padres.

Es importante mencionar que la integración de dichos comités en la escuela, brinda la oportunidad de construir agentes de cambio en la puesta en marcha de un plan de acción general que da lugar a propiciar mejoras en la institución.

De esta manera, cuando se habla de cambio, es posible decir que, al experimentarlo de manera organizacional, debe ser una transformación que requiere de ser planeada con anticipación y propósitos determinados tomando en cuenta la importancia de identificar las características del proceso, para así determinar los métodos y las herramientas más adecuadas en el logro de los objetivos; dándole mayor relevancia al recurso humano en el proceso de cambio organizacional. Barroso y Delgado (2007: 44).

Resulta prudente indicar que existen modelos diversos para poner en marcha proyectos al respecto, identificando para su utilización en esta investigación, el que refiere Kurt Lewin, y otros que con base a él han trabajado; cuando se habla del modelo socio—técnico como fundamental para comprender la dinámica del cambio en la organización, apuntando que éste modifica los procesos productivos y las relaciones personales. Sus fases son: descongelamiento (diagnóstico), movimiento (cambio y resultados que se van obteniendo) y re-congelamiento (el reconocimiento e identificación de la nueva rutina); dichas etapas llevan a considerarlo como aquel que suele contemplarse y plasmarse “por pedazos”, puesto que son parte de un plan de acción general que, al ser diseñado y aplicado, cubrirá las necesidades de la

institución. Cada “parte”, según este modelo, suele denominarse como proyectos de cambio (PC), los cuales poseen las siguientes características Zimmermann (2000:79)

- Se llevan a cabo a corto plazo (teniendo como máximo un año), con la intención de conformar paquetes de proyectos que en conjunto se denominan “Plan de trabajo general”.
- Con efectos concretos y tangibles.
- Con un nombre llamativo.
- Con un “dueño” responsable.
- Con la flexibilidad de extenderlo, reducirlo o cerrarlos rápidamente ejecutado por un grupo de tarea; que fungirán como pequeñas organizaciones dentro de la organización actual (task forcé); con integrantes de varios niveles y funciones (grupo heterogéneo).
- Capacidades necesarias de los integrantes para llevar a cabo un PC
- Dirigido por un coordinador formado para el propósito como facilitador.
- Implementado con base en un plan de acción definiendo actividades y recursos.
- Se planifican con la participación de los más importantes actores internos y representantes externos.
- Requiere de ser conectado y coordinado con los demás PC (lo que conlleva a un plan general del cambio).

Dichos proyectos se realizan con el apoyo de agentes de cambio que pertenecen al grupo de madres/padres de familia y estudiantes; considerando el Consejo Escolar de Participación Social como el principal agente para alcanzar la

transformación oportuna dentro de la institución; para plantear actividades que se relacionen tanto con las prioridades que la Ruta de Mejora Escolar como con las mejoras en materia de infraestructura del plantel: talleres, situaciones de aprendizaje acerca de temas diversos (lo que implica de manera natural la convivencia y aprendizaje entre ellos, conocimiento de lo que en el plantel se realiza), representaciones teatrales dirigidas a los chicos(as) con el apoyo de las madres/padres de familia (lo que orientará el trabajo en equipo de quienes conforman el colectivo docente-directivo y la comunidad escolar), así como la rehabilitación y uso de espacios dentro de la escuela que brinden bienestar a la misma (biblioteca, comedor escolar, mantenimiento en general) como estrategia para unificar la acción común, convivencia entre docentes, alumnos y padres/madres de familia propiciando que se reconozcan las cualidades y capacidades de cada integrante de la misma, identificando la importancia del rol que todos deben cumplir en cada proyecto durante el tiempo destinado.

Sin olvidar que es menester reconocer que, al diseñar y aplicar cada uno de los proyectos se requieren tomar en cuenta los siguientes elementos Zimmermann (2000:79)

- Tarea: objetivo o definición de la tarea.
- Recursos necesarios
- Temporalidad y destinatario (en cuánto tiempo y a quién va dirigido)
- Información y comunicación
- Relación con otros PC
- Fuentes de poder de los participantes

- Capacidades: perfil de los participantes
- Selección de los participantes

Contemplando a su vez cuestionamientos como ¿con quiénes se trabaja dentro del proyecto de cambio?, ¿cuándo?, ¿de qué manera se realiza?, ¿con quién no se trabaja en este momento?, ¿por qué?

Por ende, resultará relevante ejecutar tareas, acciones y estrategias de manera comprometida que conlleven al crecimiento de la institución educativa, al respecto Zimmermann (2000:74) señala que:

Es posible plasmar un cambio organizacional a fondo, como proceso de aprendizaje que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia una planificación del mismo, para que la organización se haga más inteligente.

Es oportuno delimitar que la investigación se llevará a cabo en el Jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” contemplando el tiempo correspondiente a los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018. Se consideran como variable independiente los proyectos de cambio y como dependiente la participación de los padres de familia y el cambio organizacional, cuyo estudio será centrado en el diseño y puesta en marcha de acciones, mediante el funcionamiento del CEPS como estrategia puntual.

Así mismo, es significativo considerar que esta investigación arrojará resultados en torno a los objetivos general y específicos aplicando los instrumentos dirigidos al sector detectado como el *menos participativo* con la finalidad específica de identificar los factores por los cuales los padres evitan participar y, de esta manera diseñar proyectos que la promuevan y así, poder favorecer el cambio organizacional en el centro escolar,

para luego dar a conocer las acciones implementadas y su funcionamiento dentro de la escuela.

De esta manera la institución, mediante el trabajo colaborativo del Consejo, propiciará la promoción mutua de la participación intrínseca, motivándolos en todo momento para lograr que todos los grupos de padres reconozcan la participación como un elemento primordial para propiciar avances dentro de la institución; tomando en cuenta, por supuesto, el sector más vulnerable ante la situación descrita.

Con la mira de investigar en torno a lo que previamente se ha mencionado, surge la siguiente:

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo lograr un cambio organizacional, a través de la participación activa de los padres de familia, utilizando como estrategia la conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

- Describir el cambio organizacional dentro del jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, a través de proyectos que involucren la participación de los padres de familia, durante los ciclos escolares 2016- 2017 y 2017-2018.

### **1.3.2 Específicos**

- Identificar los factores por los cuales los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.

- Diseñar proyectos de cambio en coordinación con el CEPS para promover la participación de los padres de familia, estudiantes y colectivo docente en el centro educativo.
- Provocar el cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.
- Determinar si el plan de cambio organizacional cumple con los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.

#### **1.4 Justificación o importancia del estudio**

A partir de reconocer que para la mejora de la calidad educativa; mediante procesos de gestión; es indispensable lograr una interacción efectiva entre los padres de familia, los docentes y, en general, entre todos los sectores de la sociedad. INEE (2003), como se citó en Valdés, Sánchez y Escobedo (2009:3) y de establecer una reflexión con respecto a que una de las características de la política educativa actual es la promoción de la unión de los padres de familia con la escuela porque en la práctica cotidiana esto establece una serie de acciones que aumentan la participación y el enriquecimiento oportuno de la sociedad en general. Victoria (2009) como se citó en Valdés, Sánchez y Escobedo (2009:4) resulta muy importante puntualizar que la participación activa es necesaria para mediar el cambio positivo dentro de cada institución.

Con la puesta en marcha de esta investigación, cuya línea temática se ubica dentro de “la organización educativa”, porque detalla la funcionalidad de los proyectos dentro de un centro preescolar para promover nuevas formas de gestión educativa y generar la participación latente, fue posible llevar a la escuela el cambio organizacional

a partir de la acción y participación de los padres de familia, tanto en general, como del sector mencionado previamente.

Por ende, el impacto que tiene la participación de los padres de familia en el actuar cotidiano dentro de la escuela, es muy importante puesto que, a partir de cambiar la forma de ser y hacer frente a la educación desde distintas perspectivas, será posible mejorar la gestión de la misma, creando así espacios que permiten alcanzar de manera paulatina logros diversos.

Al reconocer que se necesita un cambio planificado a través de elementos organizacionales, las escuelas suelen llevar un mejor desempeño como colectivo y como institución, inclusive al considerar las relaciones humanas. Se dio paso también a la apertura paulatina al cambio de actitud de la comunidad escolar en torno al hecho de involucrarse en cada actividad de manera dinámica, positiva y enriquecedora.

Tal propuesta de trabajo no solo brindó relevancia social, sino que permitió soluciones para la promoción continua de la participación de padres de familia; logrando por ende que se incentivara de manera natural el interés por incluirse dentro de las actividades que en la escuela se propusieron.

Así, se ha maximizado la participación de los padres de familia; brindando la escuela una serie de proyectos en donde se diseñaron las acciones puestas en marcha y que resultaron novedosas, llamativas, eficaces y oportunas (considerando accesibilidad a las mismas, formas de ser y hacer al llevarlas a la práctica, tiempos destinados, espacios y recursos) para los padres de familia.

### **1.5 Supuesto**

El cambio organizacional, promovido a través del Consejo Escolar de Participación Social, involucra a los padres de familia en el trabajo que se realiza en el Jardín de niños "Pedro Sainz de Baranda y Borreyro".

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

Una vez delimitada la situación problema de manera general; resulta conveniente detallarla dentro de diversos marcos de intervención; por ello, a continuación, se habla de cada uno de los puntos que lo concretan.

Cuando se trata de hacer mención a uno u otro marco dentro de la investigación, resulta necesario enfatizar en puntos clave la manera en que éstos se relacionan, el impacto que poseen dentro de la institución y, por supuesto en la comunidad que la conforma, así como las situaciones a las que el gestor se enfrenta de acuerdo a los diferentes entornos en los que vivencia experiencias que pueden propiciar o coartar el impulso para la mejora constante.

### **2.1 Marco Conceptual**

Dentro de la gestión educativa se ven inmersas diversas teorías y diferenciados conceptos que orientan al investigador a encontrar las maneras de obtener cambio al nivel de una organización, logrando que las problemáticas o dificultades presentadas sean superadas cuidando el bienestar de quienes conforman las instituciones; por ello; cuando se detecta la necesidad de cambio en una organización en la que son múltiples los sectores que la componen, resulta pertinente que exista un modelo teórico a abordar que brinde la pauta para alcanzar los objetivos propuestos.

Tal búsqueda del modelo teórico ha orientado a que la investigación encuentre antecedentes que invitan a recordar que “las teorías más antiguas sobreviven como nuevas en ejecutivos y asesores” Estévez (2004:4)

De esta manera se hace mención de algunos teóricos que trabajaron en torno a los procesos de gestión en cuanto al cambio que se puede realizar en las organizaciones educativas y sociales mediante diversas formas de intervenir:

- Gharajedahgui (1999), como se citó en Estévez (2004:5), brindó un notable aporte al desarrollar un modelo que permitió identificar seis prototipos del diseño organizacional ordenándolos en dos variables: los paradigmas de indagación o conocimientos de la realidad y el “locus” que explica el comportamiento de la organización.

Según lo que la teoría explica se retoma que, de manera cercana a los inicios del siglo XX, se dio paso a analizar el cambio de paradigma, de un enfoque analítico a un enfoque sistémico, el cual reconoce que todo se encuentra hecho por partes y así, son las organizaciones un todo como una suma de partes complejas que dependen entre sí para su excelente funcionamiento; es decir; el cambio en “una parte” afecta a las demás; en consecuencia, sostiene que para entender el comportamiento de un sistema es necesario identificar el impacto que tienen sus partes en él. Por otro lado, con relación al “locus” apuntado por dicho autor, resulta oportuno mencionar que en 1999 brindó un auge importante al aspecto comportamental de la organización.

- Carlos A. & Acosta R. (2001), como se citó en PAMPLONA (2014:18), argumentan que el Cambio Organizacional consiste en el “conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las

organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan”.

Con base en tal argumento, los autores conducen a pensar entonces que hay dos fuerzas del cambio organizacional:

- Cambio No Planeado: Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: la acción que ejerce el estilo de dirección y la acción que ejerce el medio en el que se mueve la escuela. De tal modo, los jardines de niños pueden cambiar por efecto de la orientación de la dirección y por evolución natural.
- Cambio Planeado: Se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción conflictos, mirándose desde tres perspectivas:
  - Desarrollo de la escuela: Busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas que en ella interaccionan.
  - Pre-calidad y Post-calidad: Se incluye la dirección de calidad e infraestructura.
  - Cambio Planeado: Transformación intencional, de gran magnitud y alcance, del centro educativo, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro.

Enfatizando en lo mencionado hasta el momento, es posible describir a la naturaleza del cambio como la esencia y propiedad que caracteriza a cada organización educativa, dentro del cual intervienen sujetos que se encuentran dentro o fuera del entorno, los cuales aceleran o desaceleran el estado natural del cambio, siendo las fuerzas externas aquellas que van dirigidas a la organización generando una reacción de las fuerzas internas dirigidas al grupo de personas que integran la

institución; tal efecto de unas fuerzas sobre otras, es decir de factores internos y externos, es lo que crea la necesidad de un cambio basado en la realidad de la organización.

Así al mencionar factores internos y externos resulta pertinente explicar que los primeros son aquellos que provienen dentro de la organización lo que puede producir cambios internos presentados como alternativas de solución a la problemática que se presente; suponiendo condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural (adecuaciones tecnológicas, estrategias metodológicas, cambios de dirección, etc.); mientras que los segundos impulsan cambios a nivel macro reconociéndose como económicos, socio-culturales, o de las tecnologías de información y la comunicación.

A partir de lo anterior, es posible distinguir que la notable preocupación por la integración de todos los sectores, en su momento, ha brindado la pauta para reconocer la importancia de que quienes conforman las organizaciones escolares experimenten de manera constante la relación mutua y reconozcan la relevancia del funcionamiento adecuado de todas las partes del sistema como tal, planteándolo de una nueva forma, es posible rescatar menesterosamente que la teoría anterior apunta que: a toda acción que implique un cambio en un sector de la comunidad escolar se produce una reacción en “todas las partes” de la misma.

Retomando a su vez que, “en la actualidad las escuelas requieren experimentar un mejoramiento en sus prácticas y metodologías, con el fin de mejorar la calidad que brinda la institución educativa para la comunidad a partir de la colaboración de todos lo que la conforman”. Universidad Veracruzana (2013)., es factible aterrizar que en el jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” se pretende que con la

participación de los padres de familia en la escuela se logre el cambio organizacional, utilizando como herramienta estratégica el CEPS, se da la pauta a mencionar los diversos modelos para alcanzarlo.

Existen modelos basados en propuestas de autores distintos; aplicándose en las instituciones de acuerdo a las necesidades que se presentan en cada una de ellas; por tanto, se considera importante mencionar la existencia de éstos de acuerdo a variadas teorías de organización con el mero objetivo de conocer “escuetamente” las características de los mismos.

- Modelo de cambio en masa: partes y trabajo intercambiables.
- Optimización conjunta: automatización e investigación de operaciones.
- Estructura divisional: administración del crecimiento y la diversidad.
- Organización por procesos: valor, flexibilidad y control.
- Proyecto común y capacidad organizacional.
- Modelo socio-técnico: participación directa y grupos autónomos de trabajo: Es la aplicación más completa y difundida que define la cooperación como un sistema social que articula personas con propósitos y, dónde la competitividad se funda principalmente en el desempeño de componentes micro-organizacionales que operan en relación con sus respectivos entornos. La premisa básica de la teoría socio-técnica es que la organización educativa y sus unidades emergen de la integración de sistemas sociales con sistemas técnicos, siendo el primero aquel que incluye a las personas haciendo su trabajo y las relaciones entre ellas; mientras que el técnico hace referencia a las

herramientas, tecnologías y métodos de trabajo. Como se apunta en Estévez, (2004:22) de manera general la aplicación del diseño enriquecido del trabajo lleva a:

- Formación de unidades naturales de trabajo que aumentan el sentido de propiedad en la tarea para el adecuado funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS).
- La combinación de tareas; lo que permite hacerse cargo de productos completos favoreciendo la identidad con la tarea y reemplazar la rutina por la variedad.
- La relación en el J.N con los grupos de tarea, lo que eleva el sentimiento de responsabilidad por lo que se realiza.
- La profundización del trabajo que resulta el asumir responsabilidades de control y organización. Un cambio que consolida la autonomía, el sentimiento de responsabilidad y genera condiciones estructurales para el compromiso y la participación.
- La apertura de canales de retroalimentación que permiten chequear por sí mismo y sobre la marcha, los mejoramientos y deterioros del desempeño.

Retomando el modelo socio-técnico como aquel que guiará la puesta en marcha de las acciones encaminadas a la resolución de la problemática presentada en esta investigación, es necesario “contar la historia” con relación a la forma de aplicarse e incluso de definirse.

Es posible reconocer que los sistemas socio-técnicos se han desarrollado desde hace tiempo y aplicado de diversas formas; el documento escrito por Manrique (2013:2) en dónde habla sobre el desarrollo de sistemas socio técnicos enlista los siguientes autores como pilares de tal sistema: en el Instituto Tavistock con los trabajos de Bamforth (1951), Emery (1959) y Trist (1960); estos sistemas son analizados años después por autores como Perrow (1978); Ropohl (1982); Cummings y Worley (1993); Badham, Cleggy Wall (2000) y de Geels (2004). De forma puntual es posible explicar que la definición del modelo para cada uno de ellos se orienta de acuerdo a las experiencias obtenidas y necesidades detectadas en sus campos de estudio.

Enfatizando en lo que cada uno apunta; se permite revisar de forma general que:

Para Bamforth (1951), como se citó en Manrique (2013:3); es un intento de equilibrar las necesidades socio-psicológicas humanas con las metas de las organizaciones, planteando dos supuestos: La producción orgánica se desarrolla a través de la optimización de los sistemas sociales y técnicos y, existe un intercambio constante entre el sistema de trabajo y el medio ambiente general.

De acuerdo con Emery (1959), citado en Manrique (2013:3), el sistema trata acerca de los aspectos sociales de las personas y la colectividad y los aspectos técnicos de la estructura organizacional y procesos. Para ella, el concepto “técnico” no implica necesariamente la tecnología material, su enfoque es sobre los procedimientos y los conocimientos conexos, de esta forma “socio-técnico” se refiere a la optimización conjunta, con un énfasis común en el logro de ambos, la excelencia de prestaciones técnicas y la calidad de vida de las personas en el trabajo.

Trist (1960), como aparece en Manrique (2013:3), describe tal sistema como la compleja interacción entre los seres humanos, máquinas y aspectos ambientales del sistema de trabajo; a diferencia de Ropohl (1982), como aparece en Manrique (2013:4) quien considera que es una herramienta poderosa para describir los fenómenos sociales y técnicos, personas y máquinas, la tecnificación de la sociedad y la socialización de la tecnología.

Ya en el año 2004, con Geels, como se citó en Manrique (2013:5) se habla del modelo como aquel que refiere a resaltar la importancia del análisis de los artefactos/organización al de sistemas/redes, y de la creación, difusión y utilización de las tecnologías y la red de agentes, incorporando el componente social como elemento del sistema y las reglas e instituciones que orientan las percepciones de los actores y las actividades.

Cummings y Worley; 2001 citado en Estévez (2004:23); en una investigación relativamente reciente; muestran tres aspectos críticos para la efectividad de una organización basada en grupos autónomos: las condiciones socio-técnicas del diseño de la tarea del equipo, los procesos de intervención y los sistemas de apoyo. El diseño parte con la definición de la misión del grupo perfectamente alineada con el proyecto; el diseño de la tarea del equipo indica la relación entre el comportamiento de los integrantes, los requerimientos de la tarea y las necesidades de los otros miembros. Los tres elementos distintivos del diseño, de acuerdo con tales autores, son: la diferenciación de la tarea, el control de frontera del equipo y el control de la tarea.

Ahora bien, como ya se ha mencionado en los primeros apartados de este texto, es menester recurrir a la teoría de Kurt Lewin, cuando habla del modelo socio-técnico como aquello que es fundamental para lograr cambios organizacionales en las

instituciones tomando como principal referente los factores sociales y la inmersión de quienes las componen. Ziimmermann (2000:75); aunado a esto es posible resaltar que en lo que Lewin apunta se refleja mucho de lo que para Emery (1959), citado en Manrique (2013:3) era tal modelo, con una funcionalidad muy diferente al que otros autores plantean.

Así, es la teoría de Lewin la que compete dirigir para lograr llevar a cabo lo que el autor denomina proyectos de cambio con la finalidad de, precisamente, lograr una transformación en los centros de trabajo retomando la importancia de cada sector; así como las acciones y las estrategias que, desde un punto pueden emerger para mejorar paulatinamente las demás “partes de la organización”.

Al profundizar en el estudio de tal modelo se ha descubierto que es el que ha dado mejores resultados para estructurar y conducir conjuntamente con los involucrados un proceso de cambio, que ha sido aplicado tanto en organizaciones sociales como educativas, por esta razón se ha convertido en una piedra angular del pensamiento sobre la transformación. Zimmerman (2000:75).

El modelo se implementa a través de proyectos cuyos ejes son con constancia las fases del mismo: “descongelamiento” (diagnóstico), el movimiento del cambio y el “congelamiento” (nueva forma de ser y hacer); ante ello el autor explica que un cambio está formado por varios “paquetes” de cambio: equipo de trabajo, área, nivel, contenido; ubicando así, cada uno de los proyectos en cierta fase.

Contemplando entonces a los proyectos de cambio como la estructura teórica para poner en marcha las transformaciones en la organización resulta oportuno mencionar que “el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales (paquetes) son quizá los dos factores más importantes para el éxito. El cambio organizacional no

se hace de golpe, sino en pedazos que se llaman proyectos de cambio (PC)".  
Zimmerman (2000:78)

Con los proyectos de cambio se hace oportuna la colaboración funcional y de manera planificada, considerando que los protagonistas del proceso de cambio deben buscar la participación de un número óptimo de personas y de un grupo de interés; es decir; incorporar la experiencia, el pensamiento y el sentimiento de los participantes con sus actitudes y capacidades puesto que, ellos son tan importantes como los hechos y los datos que se utilizan para fomentar el proceso de reflexión y la toma de decisiones para la mejora.

Aunado a lo anterior, resulta importante citar a Zimmermann (2000:79):

Ya desde el inicio de un proceso de cambio, cuando se ponderan las posibilidades hacia este, cuando se construye un modelo adecuado de la organización y más adelante, cuando se proyectan escenarios y se definen proyectos de cambio, el trabajo se fundamenta en la observación empírica de que las organizaciones y sus relaciones de cooperación, no deben observarse como un ente concreto, sino como realidades construidas socialmente. Estas construcciones sociales provienen tanto del interior, es decir, de los propios miembros de la organización, como del exterior, de la cooperación, de la comunidad escolar y de la imagen. A fin de poder captar y comprender "la realidad organizacional", los y las protagonistas del proceso de cambio deben buscar la participación de un número óptimo de personas y grupos de interés.

Por esta razón, el cambio organizacional debe ser planeado cuidadosamente, introducido y consolidado con una participación directa funcional y planificada. Las preguntas son: ¿con quién se trabaja?, ¿cuándo y en qué forma?, y ¿con quién no se trabaja en ese momento? ¿por qué? En este contexto, la noción de participación cumple diversas funciones, las cuales, de acuerdo con Zimmerman (2000:81), sirven para:

- Aprovechar óptimamente las capacidades existentes.
- Tener en cuenta los modelos distintos de interpretación de la realidad organizacional.
- [...]
- Crear foros y canales de comunicación
- Experimentar con relaciones de trabajo fuera de la rutina en la estructura ordinaria.
- Crear nuevos ambientes de trabajo
- Fomentar la actividad y la capacidad en la búsqueda de soluciones
- Acercar la solución de los problemas a la realidad práctica
- Identificar y reducir la resistencia frente al cambio.

Con base en tal teoría, en el jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” para solventar las dificultades presentadas, se realizaron acciones que se pensaron basadas en proyectos de cambio aplicadas cada determinado tiempo (a corto plazo) con la intención de hacer partícipes a diferentes grupos de tarea, contemplando que “casi no hay procesos de cambio sin el trabajo en grupos y equipos que llevan a cabo sus proyectos; por eso, la forma más intensa de involucrar el personal de la organización es mediante la conformación de grupos de tarea (taskforces)”. Zimmermann (2000:81)

Haciendo énfasis en la problemática que la escuela presenta se realiza un recordatorio acerca de la escasa participación de los padres de familia en las acciones que la misma propone.

Citando nuevamente a Zimmerman (2000) es oportuno decir que “no hay cambio organizacional sin participación”, y es precisamente el hecho de que ésta es escasa en la institución la razón de la investigación y la preocupación por la que se ha estado incentivando a diversos sectores de la escuela para lograr un cambio que, si bien será paulatino recluta acciones y estrategias realmente importantes para el involucramiento de las familias.

Tal cambio también debe contemplar que el grado y amplitud de la participación deberá tomar en cuenta el comportamiento real y las costumbres actuales, en suma la cultura de la organización; resultaría inapropiado exigir la participación “de golpe” de todos los sectores y niveles que conforman a la institución, he ahí la importancia de contemplar y poner en marcha los PC porque estos resultan flexibles y factibles para involucrar a todos los participantes de manera cuidadosa, planificada y en tiempos distintos, contemplando así con quién es necesario trabajar en un momento u otro, por qué, en qué tiempo es menester involucrar más sujetos en acción, cuál es la razón, etc., considerando que además se requiere aprovechar las capacidades y habilidades existentes, teniendo en cuenta la creación de canales de comunicación, la experimentación de relaciones de trabajo, creación incluso de nuevos ambientes en la labor cotidiana, fomentando la creatividad y la capacidad de innovación para buscar soluciones (de forma tácita para quienes participan y de forma directa para quien pretende concretar el cambio).

Ahora bien, el trabajo con los grupos de tarea, es una acción clave de la gestión del cambio organizacional: la definición y la secuencia de las actividades que se han plasmado en cada uno de los proyectos de cambio son la clave para el adecuado desarrollo y coordinación de los mismos, por ende, cada grupo necesita reconocer que

su labor impacta de forma significativa para lograr que el centro educativo sea una institución que ponga en práctica los valores inmersos en cada uno de los proyectos, a manera que sus integrantes se sientan parte de la escuela y reconozcan su influencia positiva dentro de la misma.

Entonces, en la fase del propio cambio se debe trabajar con grupos heterogéneos o mixtos para evitar el aumento de resistencia con base en alianzas, a partir de crear nuevos ambientes y experimentar formas y relaciones de trabajo a favor del cambio anhelado.

Retomándose que en la escuela “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, el grupo con el que se trabaja de forma directa, lo contempla el Consejo Escolar de Participación Social, se ha planeado intervenir de manera positiva para acrecentar la participación en cada sector del centro escolar, principalmente el que compete a los padres de familia del grupo con menor interés para participar; es importante decir que con dicho Consejo se han puesto en marcha actividades que tienen la intención de adentrarlos poco a poco a mirar la participación como algo realmente necesario en la escuela, pretendiendo en un futuro no tardío que el grupo de tareas pueda convertirse en el motor participativo de la mayoría de los padres que conforman la institución.

Al consultar el acuerdo 716 (2013), por el que se emiten los lineamientos de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación, ha sido posible conocer que dicho órgano requiere de funcionar dentro de los centros educativos con la intención de organizar, promover e incentivar en compañía y orientación del directivo actividades que permitan a la institución poseer el bienestar de la misma, mediante la mejora continua. Tal Consejo Escolar de Participación Social, a su vez, posee

inmersos comités diversos que enriquecen su funcionamiento y que, se encuentran organizados por miembros distintos a los del Consejo mencionado.

El Consejo Escolar de Participación Social contempla también en sí mismo la organización y existencia de comités principales: biblioteca escolar, mejoramiento a la infraestructura escolar, seguridad y emergencia escolar, y; activación física; siendo los dos primeros los que de manera principal trabajan en coordinación con los consejeros del CEPS para la puesta en marcha de actividades diversas.

Aunado a lo anterior, es posible mencionar que la conformación y funcionamiento adecuado del CEPS permite potenciar la participación activa de quienes lo conforman y, de manera estratégica de la comunidad escolar.

Por razones menesterosas, es necesario que los grupos de tareas vivan procesos de aprendizaje para la mejora continua, realizando un trance del aprendizaje al cambio organizacional.

Ahora bien, es relevante mencionar que durante el desarrollo de este proyecto de investigación todos los términos girarán en torno a tres conceptos que se priorizan como necesarios puesto que, sin tales definiciones, el sentido de la solución a la problemática presentada no podría ser real. Luego entonces, se consideran como conceptos centrales: gestión, cambio y organización.

De esta forma, ¿qué es la gestión?, ¿en qué consiste el cambio?, ¿a qué se refiere la organización?

Bien, es posible definir a la gestión, de acuerdo con Arthur Andersen, (1999) citado en PAMPLONA (2014:12) como: “Administración y dirección de una empresa o escuela atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la

coordinación y organización de los recursos persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible”

Esto quiere decir que el responsable de la gestión debe ser una persona diligente con una acción, función y obligación para trazar uno o varios objetivos organizacionales.

Al hablar sobre organización se destaca la importancia de contemplar que esta es “la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”: Ponce (2000), como se citó en PAMPLONA (2014:13).

Con relación a Guzmán (2016) como se citó en PAMPLONA (2014:13) se define la organización como: “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una institución con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que el propio centro persigue”.

Con respecto al cambio y mencionando a Davis, K y Newstrom, J (2000), como se citó en PAMPLONA (2014:12) se puede definir a éste como “La adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño”. Se considera un concepto clave puesto que permite darle una dinámica distinta a la organización, dónde ahora la última toma un rol en el que se ponen en marcha acciones diferentes a las anteriores (caracterizadas por la monotonía o estática), tomando ahora como referente aquello que promueve la flexibilidad que el mismo cambio propone de manera paulatina.

Aunado a lo anterior, Barroso y Delgado (2007:43) definen el Cambio Organizacional (CO): un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones

y que se expresan en un nuevo comportamiento de la institución, el cual puede estar orientado por fuerzas internas o externas.

Añadiendo:

- Consejo Escolar de Participación Social en la Educación: Desde la perspectiva del acuerdo 716, el CEPS es un órgano conformado por padres de familia con la intención de proveer mejoras a la institución a través de estrategias y acciones que, en coordinación con el directivo del centro de trabajo, promueven la participación de la comunidad escolar.
- Participación directa: La intervención que realizan los padres de familia en cada una de las actividades que los proyectos de cambio proponen.
- Grado y amplitud de la participación: Se utiliza para caracterizar una relación más o menos intensa, entre el comportamiento real y las costumbres actuales, en suma, la cultura de la organización; es decir; el nivel de participación que se da en torno a dicha relación.
- Proyectos de cambio (PC): Son componentes que originan “un proceso de cambio a fondo, el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales son, quizás los dos factores más importantes para el éxito. Zimmermann (2000:78) A partir de ello, es posible definirlo como: Plan de trabajo que involucra la participación de diferentes grupos de tarea con la intención de llevar a cabo un cambio dentro de la organización.
- Modelo socio-técnico: Se llama socio-técnico porque cualquier cambio organizacional cambia, al mismo tiempo, los procesos productivos y las relaciones personales. Zimmermann (2000:75)

- Agente de cambio: Se les llama así a los participantes que promueven el cambio a través de las acciones planeadas en cada uno de los proyectos de cambio.
- Padres de familia: Sujetos que forman parte de la comunidad escolar y participan en la investigación.
- Aspectos sociales: Incluyen a las personas haciendo su trabajo y las relaciones entre ellas.
- Aspectos técnicos: Se refiere a las herramientas, tecnologías y métodos de trabajo.
- Diseño enriquecido del trabajo: Puede definirse como la acción de estructurar las estrategias y actividades a realizar para minimizar problemáticas representadas en la institución (definición propia). Indica la relación entre el comportamiento de los integrantes, los requerimientos de la tarea y las necesidades de los otros miembros.
  - Formar unidades naturales de trabajo que permiten aumentar el sentido de propiedad en la tarea.
  - La combinación de tareas.
  - Profundización del trabajo con responsabilidades de control y organización.
  - La apertura de canales de retroalimentación que permiten revisar por sí mismo y sobre la marcha, los mejoramientos y deterioros del desempeño.
- Grupos autónomos de trabajo o grupos de tarea: Son “micro-organizaciones” conformadas por diversos participantes para llevar a cabo las actividades

planteadas en cada proyecto de cambio. Suelen rolarse y conformarse de distintos participantes según el objetivo del PC.

- Escuela: Institución dentro de la cual participan entes importantes para brindar educación a cada uno de los estudiantes que a ella acuden.

## **2.2 Marco referencial**

Al hablar acerca de las referencias en las que tal proyecto se sustenta, es oportuno escribir que se han analizado desde revistas científicas, tesis y libros; que dan aportes significativos a la justificación del trabajo y énfasis en lograr el cambio organizacional en el J.N “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” a partir de la participación de los padres de familia. Se recurre a citar las siguientes:

Al consultar “Cambio organizacional: una aproximación por valores”, de Barrientos (2005); es posible analizar una serie de estudios que dan la pauta para hablar acerca de tal transformación debido a una serie de investigaciones realizadas en ámbitos distintos. Tal texto demuestra investigaciones como la que hace Grieves (2000) como se citó en Díaz (2005:7) cuando refiere que las organizaciones actuales requieren una colaboración simbiótica para obtener beneficio mutuo; que el conocimiento laboral requiere experticia multidisciplinaria y aprendizaje colaborativo para compartir el dominio de ese conocimiento y redes estratégicas de comunicación e información para maximizar las oportunidades.

De igual manera, el texto analizado menciona que, para la puesta en marcha del Cambio Organizacional, se requiere de analizar una serie de valores que es menester poner en práctica. Blanchard y O’Connor (1997: 73) como aparece en Díaz (2005:9) mencionan que “el éxito verdadero no proviene de proclamar los valores, sino

de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”. Así que, conociendo los valores requeridos, el siguiente paso es saber si en la escuela están presentes o no. Si lo están, debe alinearse la organización alrededor de ellos y, si no lo están, entonces habrá que desarrollarlos antes de poner en práctica cualquier otro cambio.

Dentro de la revisión, se ha considerado también a Weick y Quinn (1999), como aparece en Romero, Matamoros y Campo (2013: 38) cuando plantean que lo que cuenta en el cambio organizacional es el tiempo, las actividades y el ritmo del cambio, enfatizando en el cambio continuo y el episódico. Aunado a ello; Tsoukas y Chia (2002) citado en Romero, Matamoros y Campo (2013: 39) reflexionan que el cambio está vinculado a la acción humana, más que el tiempo o el ritmo; es dicha acción en un conjunto de categorías institucionalizadas lo que permite que las instituciones cambien; por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una propiedad emergente del cambio; lo que para la presente investigación, ha aportado un gran sentido en cuanto a lo que se consideró al planear las diversas actividades implementadas a lo largo de los ciclos escolares 2016- 2017 y 2017-2018; las cuales más allá de fundamentarse en lo que se haría, se diseñaron pensando en quién, cómo y por qué razón participarían en uno u otro PC.

Otros autores como Pole y Van de Ven (2004), citado en Romero, Matamoros y Campo (2013:39) integran las discusiones analizadas manteniendo la tipología enunciada y proponiendo una dimensión que incluye la gestión del cambio a través de un plan; lo que ellos denominan “cambios planeados y su implementación”; continuando así la línea de Lewin cuando éste habla acerca de proyectos de cambio.

Al leer el artículo publicado de Quirant A. y Ortega A. (2006) “El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de

cambio”; ha sido posible obtener información aún más detallada en cuanto a la función de los agentes de cambio; individuos tan importantes que promueven motivación y cuya existencia permite abordar los proyectos de cambio de manera fructífera. Tal texto propone técnicas generales para facilitar el proceso de cambio:

- Determinar desde el primer momento las responsabilidades de todas las personas de la organización y, especialmente, de los agentes de cambio (el Consejo Escolar de Participación Social).
- Favorecer la participación de todos a través de la confianza en las personas que integran la organización.
- Involucrarlos en el PC destinado.
- Establecer mecanismos de comunicación
- Formar competencias necesarias para el cambio y alinear las estructuras a las nuevas exigencias de la estrategia de cambio.

Tal documento da la oportunidad de recordar de manera constante la intervención necesaria ante las prácticas y estrategias de los PC.

Dentro del proyecto titulado “Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en un centro educativo”, elaborado por el licenciado en administración José Luis Valencia Gutiérrez (2006), es posible revisar que se han dado puntos muy importantes con relación a lo que CO posee como antecedentes, a la forma en que se pretende aplicar de acuerdo a la finalidad de transformación que se requiere, así mismo en el documento, se ha dado la pauta a hablar acerca de las características del mismo así como su importancia.

Se reitera además el modelo socio-técnico de Lewin (1999), como se citó en Estévez (2004) quien enfatiza el trabajo para realizar el CO a través de proyectos de cambio que den la pauta a una transformación constante y continua. Retoma también como los agentes de cambio juegan un rol demasiado importante en la situación real en la que uno u otro proyecto es llevado a cabo; haciendo renombre de autores diversos.

Si bien el trabajo mencionado consta de propuestas para mejorar la calidad del servicio que el H. ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli (en el edo. de México), brinda a quienes lo solicitan, resulta pertinente mencionarlo puesto que se relaciona con acciones que son necesarias para llevar un cambio organizacional dentro de una institución; siendo muy importante recordar aportaciones teóricas que de dicho texto se han revisado, analizado y seleccionado de acuerdo a la adecuación que las acciones brindadas para llevar a cabo el proyecto de tesis han dado pauta, así como los conceptos rescatados para su análisis.

Así mismo, retomando la necesidad de incentivar la participación de los padres a través de los PC y la evaluación de la misma; se ha analizado también el documento “Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional- S.I.C.O: una propuesta de medición del cambio organizacional”, propuesto por la Universidad de la República en el año 2009; puesto que si bien se requiere incentivar la participación de las familias es necesario también evaluar el cambio que esto produce; en el texto la información se relaciona con el problema de investigación monográfico que refiere a la situación siguiente: aunque existen avances en el estudio de cambio organizacional, aún hay comparativamente poca generación de conocimiento acerca de la medición del mismo,

se requiere saber por tanto ¿cómo medir ese cambio?, ¿su implementación genera resultados positivos?, ¿qué indicadores se utilizan para medirlo?

Es en dicho texto que se pretende encontrar respuesta a cuestionamientos como los antes mencionados y, directamente a la pregunta de investigación que éste aborda, la cual enfatiza en ¿cómo cuantificar y medir el impacto de cambio organizacional en las instituciones?, planteando como hipótesis que “los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atienden simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y de las personas. La medición por medio de indicadores de estas dimensiones permitirá planificar el cambio, así como evaluarlo”.

El objetivo es por tanto realizar un marco operativo, que pretende contestar la pregunta de investigación relacionada con cómo medir el cambio organizacional, demostrar la hipótesis y principalmente que permita desarrollar las investigaciones empíricas futuras que partan del marco de diseño metodológico propuesto.

La investigación referenciada ha sido desarrollada con base a la teoría de Lewin, autor tan pronunciado a lo largo de este documento; realiza las etapas que éste propone a través de situaciones que generan la vivencia de las tres fases para realizar un cambio organizacional; acompañado por los proyectos de cambio pertinentes: descongelamiento, cambio y re-congelamiento, detallando y exponiendo de manera muy precisa lo que se requiere hacer para alcanzar cada una de las etapas.

De manera específica, se ha detectado que el documento revisado permite comprender en torno a la importancia de la medición dentro de los procesos de cambio; rescatando que esta “no sólo ayuda a distinguir lo importante de lo periférico sino que exhibe las fortalezas y los aspectos a mejorar [...] y que, en definitiva conviene evaluar

para reducir incertidumbre, para mejorar los procesos o la efectividad de la comunicación y mejorar el proceso de las comunicaciones y mejorar el proceso de la toma de decisiones de los directivos, y contribuir a la mejora continua y así, agregar valor a la organización”. M. Barresi (2008), como aparece en Universidad de la República (2009:56)

“Las metodologías existentes buscan identificar cuáles son las variables que definen al cambio y cómo interactúa cada una de ellas entre sí, a los efectos de lograr entender y describir un proceso exitoso”. Universidad de la república (2009: 57). Con relación a la metodología de K. Lewin se hace mención que dicho investigador descubrió la influencia que tiene el grupo en la conducta de las personas. Argumenta que en grupos establecidos no existe separación entre las metas individuales y las metas grupales; “es por esta razón, que resulta generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que directamente a través del individuo”. Schellenberg (1985:77), como se citó en PAMPLONA (2014: 42)

Aunado a ello, “[...] todo parece indicar que es más sencillo cambiar a los individuos integrados en un grupo, que cambiar a cualquiera de ellos por separado. En tanto que los valores de grupo permanecen inalterables, el individuo se resistirá al cambio con más fuerza a medida que la distancia de los estándares de grupo sea mayor. Si se cambia el propio estándar del grupo, se elimina la resistencia debido a la relación entre el individuo y el grupo” Schellenberg, (1985:86) citado por PAMPLONA (2014:43)

Por esta razón es que se ha decidido trabajar la participación de los padres de familia en el J.N a través de proyectos de cambio que involucran grupos de tarea, destacando entre ellos el Consejo Escolar de Participación Social en la Educación. A

partir de las etapas del modelo socio-técnico: descongelamiento, cambio y re-congelamiento, es menester señalar que es en el re-congelamiento en donde Lewin propone la “evaluación e institucionalización” luego de saber que todo proceso de cambio organizacional puede llevar mucho tiempo; por ello se debe prestar especial atención a los logros a corto plazo. Los resultados a corto plazo deben ser planificados, medidos y comunicados para que el resto de las personas de la organización tenga conciencia de lo que se está logrando. Universidad de la República (2009:45)

En concordancia, como investigadores se deben identificar cuáles son las dimensiones y las variables que intervienen en todo proceso de cambio y desarrollar indicadores para una concreta medición de los componentes en el proceso de transformación. Ahora bien, en respuesta a la pregunta que en el documento propuesto por la Universidad de la República (2009: 64), se ha planteado: ¿cómo cuantificar y medir el impacto del cambio organizacional en las organizaciones? y, retomando la hipótesis del mismo: “Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atienden simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos de las personas. La medición de estas dimensiones permitirá planificar el cambio, así como evaluarlo” se ha planteado en el marco operativo (etapa en la que se definen las dimensiones, variables y se relacionan las mismas con sus posibles indicadores) que cualquier cambio que una organización pretenda llevar a cabo, debe tener presente al menos cuatro dimensiones. Universidad de la República (2009:64)

- Personas
  - Motivación
  - Habilidades, conocimientos y aptitudes.
  - Confianza

- Valores compartidos
- Liderazgo
  - Visión compartida
  - Habilidades de liderazgo
  - Confianza
  - Trabajo en equipo
  - Agentes de cambio
- Comunicación
  - Canales y medios de comunicación
  - Comunicación de la visión.
  - Comunicación para el cambio.
- Estructura y procesos
  - Claridad en la definición de los roles.
  - Flexibilidad de los procesos.

Se reconoce entonces que, a partir de una serie de indicadores en torno a las variables es posible comprender que el cambio organizacional a través de la participación de padres de familia puede medirse registrando de manera anecdótica todo lo relacionado a dichas dimensiones.

Se han revisado a su vez, documentos que tienen relación con la utilización de la fotografía como instrumento de evaluación; en el texto “Las fotos escolares como analizadores en la investigación educativa” se brinda la oportunidad de citar “[...] Habitualmente se consigue interesar al público por medio de la evocación de imágenes mentales o de historias movilizadoras-o sea, de imágenes e imaginarios” Van Dijck

(1998:10), citado en Fischman(2006: 80); de esta manera “conceptualizada como un analizador, la fotografía es capaz de dar una exploración integral de lo visible y toda su realidad” (Fischman, 2006: 81). Se detecta también que una de las ventajas de usar fotos escolares como analizadores es permitir comprender los acontecimientos no sólo como algo que son: presencias, representaciones y también simulacro de lo ausente; sino, además, como herramientas que permitirán desestabilizar conceptualmente los rituales escolares. Precisamente acentuando su función de analizadores que la fotografía desafía la noción “positiva” de tiempo: comprende tácitamente, la búsqueda de aquello que no ha sido dicho o elaborado. En tanto, una toma fotográfica actualiza la implacabilidad de un objeto que ha sido “sacado de su mundo” y, sin embargo, esta allí, en la toma.; la cual se comprende, analiza y evoca resultados.

Por otro lado; a partir del sustento que da Zimmermann (2000) en sus investigaciones con relación a la importancia de la observación y del registro de la misma, se ha buscado información con relación a implementar propuestas de registro y análisis luego de la observación; ante ello, el texto proporcionado por la Unidad de Gestión Curricular de la Universidad de las Américas: “Registro anecdótico. Procedimientos y técnicas de evaluación cualitativa” proporciona los elementos necesarios para definir qué es y en qué consiste este tipo de anotaciones.

Así, se le considera a éste como una técnica de observación directa en la que principalmente se detalla la descripción de un hecho. Si bien el documento propone aplicarlo a estudiantes; es oportuno utilizarlo en la detección, y en el seguimiento de las tareas que el CEPS; considerando como punto central la participación de los padres de familia.

Con relación a los registros anecdóticos; también se cita al Plan de estudios de educación básica; el cual puntualiza en su apartado 1.7 “Evaluar para aprender” se rescata que “la evaluación de los aprendizajes es el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación” SEP (2011:31). Desde este enfoque se sugiere obtener evidencias que permitan participar en el mejoramiento del desempeño. Para que el enfoque formativo de la evaluación sea parte del proceso de aprendizaje el docente debe compartir con sus alumnos, madres, padres de familia lo que se espera que aprendan; por ello es necesario identificar las estrategias e instrumentos adecuados para el nivel de desarrollo y aprendizaje. Algunos instrumentos para la obtención de evidencias son:

- Listas de cotejo o de control
- Registro anecdótico o anecdótico.
- Registros y cuadros de actitudes

La lectura y revisión de tal bibliografía permite reconocer que es posible re-direccionar los elementos propuestos hacia el análisis de la participación de padres de familia, puesto que, al encontrarse sustentados como instrumentos de evaluación pueden ser útiles en diversos ámbitos; retomando un ejemplo observado en el Proyecto de tesis: “Organización y participación de padres de familia en educación secundaria”, el investigador recurrió a utilizar un registro de anécdotas en cuanto a la participación de los padres de familia en las actividades realizadas, se considera pertinente utilizar este instrumento para el análisis detallado de la misma.

En el documento “Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo” (2013); se rescata la definición en concreto de un registro

anecdótico: “es un informe que describe hechos, sucesos o situaciones concretos que se consideran importantes en el alumno o el grupo, y da cuenta de sus comportamientos, actitudes, intereses o procedimientos” SEP (2013:23). Para que resulte útil como instrumento de evaluación, es necesario que el observador registre hechos significativos en relación a lo que observa. En caso de esta investigación resulta oportuno registrar en cuanto a la participación directa de los grupos de tarea en los PC.

El análisis oportuno de las investigaciones presentadas ha brindado bases al texto ahora redactado, puesto que, además de ampliar el panorama y las posibilidades que el CO puede generar cuando se lleva de manera adecuada, ha sido posible obtener, ideas pertinentes para evaluarlo dentro de la escuela para los sujetos y objetos de estudio.

Aunado a lo anterior; al considerar; significativamente; todo lo descrito con anterioridad se hace posible la permisión holística hacia la importancia de que la dualidad escuela-familia sea real dentro de cada una de las instituciones educativas.

De acuerdo al modelo educativo 2016; el rol de los padres de familia, la sociedad y los consejos y comités que dentro de la institución se conforman es clave para el buen funcionamiento del sistema educativo; puesto que; en especial, el involucramiento de los padres de familia requiere de incentivarse de manera activa en la “vida de las escuelas”; por ello; propone la “Escuela al centro” como una estrategia que permite la autonomía de gestión escolar, que facilita un involucramiento más activo de los padres de familia y, que favorece el buen funcionamiento de las comunidades escolares de las que forman parte. He aquí la importancia de incentivar el cambio en la institución a través de la participación activa de las familias de los pequeños.

En torno a ello, en el artículo 10° de la Ley General de Educación SEP (2018), es importante mirar a los padres de familia como agentes del sistema educativo cuya participación requiere de ser, además, organizada y responsable; de esta forma al provocar el cambio dentro del jardín de niños mencionado, se brinda la posibilidad de propiciar un nuevo rol de los padres de familia en la gestión escolar: participan en la toma de decisiones y cumplen una función de contraloría social. Tienen incidencia en cómo se usan los recursos que reciben los planteles y contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas. SEP (2018).

En el nuevo modelo educativo 2016, se destaca que los padres de familia requieren de la oportunidad de proponer acciones que potencien el aprendizaje de los estudiantes: a través de actividades extracurriculares que promuevan la lectura, la convivencia sana [...] (SEP, 2016)

Por todo lo mencionado, la preocupación por lograr el cambio a través de diversos proyectos que incentiven el actuar de los padres de familia hacia la escuela para la mejora de la misma y por supuesto de los aprendizajes de los chicos, es realmente inminente y prioritario la puesta en marcha de acciones diversas para cubrir las necesidades que en la institución se han detectado.

### **2.3 Marco contextual**

De forma previa a contemplar el contexto en el que se ha llevado a cabo la investigación y la puesta en marcha de estrategias oportunas; es importante revisar y enfatizar lo que el entorno legal también provee; con la finalidad de seguir un marco realmente significativo y propositivo de acciones para la mejora.

Dentro del marco contextual es importante retomar puntos relacionados con la principal función de una escuela que brinda servicios a nivel preescolar puesto que, a partir de ello, se comprende de manera significativa el alcance de las actividades a realizar con los padres de familia con la intención de intensificar su participación en cada una de éstas. Por ende, de acuerdo al Programa de estudio 2011. Guía para la educadora; es necesario comprender que:

Para fortalecer la participación de los padres, el personal directivo y docente preescolar debe tomar la iniciativa a partir de organizar una actividad sistemática de información y acuerdo dirigido no sólo a las madres y los padres sino también a los demás miembros de la familia. Es necesario que las familias conozcan la relevancia de la educación preescolar en el marco de la Educación Básica y el sentido que tienen las actividades cotidianas que allí se realizan SEP (2011).

También es muy importante reflexionar e identificar que incluso en el contexto legal se habla de la importancia sobre la participación de las familias para mejorar el funcionamiento de las instituciones:

Son derechos y obligaciones de los padres de familia:

1.-Colaborar con las autoridades escolares para la superación de los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos,2.- Colaborar en las instituciones educativas en las que estén escritos sus hijos o pupilos, en las actividades que dichas instituciones realicen. SEP (2013).

Por otro lado, resulta pertinente mencionar que uno de los contextos legales con mayor relevancia es aquel que se refiere a las Disposiciones Generales para el buen funcionamiento de los Centros de Trabajo de Educación Preescolar, en dónde se explicita, dentro del capítulo III “Lineamientos técnico-pedagógicos”, retomando el punto 5 cuando se habla de las “Condiciones de participación de docentes, padres de

familia y alumnos en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta” SEP (2016) en donde se enfatiza que, con liderazgo del director [...], en el marco de un trabajo colaborativo y corresponsable, se promoverá la participación de docentes, alumnos y padres de familia; así mismo, se especifica que los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar deben generar los compromisos y mecanismos de apoyo para que los padres de familia participen de manera corresponsable en la mejora de los aprendizajes de todos los educandos.

Al hablar de lo que compete al espacio en dónde se ha llevado a cabo la investigación; se menciona lo siguiente:

El jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” se encuentra ubicado en la localidad llamada Abelardo L. Rodríguez, siendo parte del municipio de Carmen, Campeche. En este ejido funcionan tres centros escolares: preescolar, primaria y telesecundaria.

Tal comunidad se caracteriza por ser un espacio rural, cuyo relieve se encuentra a 30 m sobre el nivel del mar; cuenta con una población aproximada de 1100 personas, de las cuales el 30% es proveniente de lugares externos a Campeche; así mismo; la mayoría de los habitantes poseen un grado de estudios que oscila entre los primeros años de primaria y los primeros de secundaria.

Con relación a los accesos al centro educativo es posible mencionar que para la comunidad resulta un lugar céntrico puesto que está justo a un lado del parque principal; se puede acceder por cuatro cuadras distintas dejando al jardín de niños en el punto medio. Los habitantes de la comunidad suelen llegar caminando; algunos

cuantos en bicicleta y muy pocos en vehículo, ya sea motocicleta o automóvil (10 niños).

En lo que compete a la cultura es posible hablar acerca de lo siguiente:

- ✓ Entre las tradiciones más importantes se llevan a cabo la feria de primavera y las que la escuela aporta como cierre de ciclo escolar, festivales navideños, etc. Así mismo, de acuerdo con la creencia cristiana que posean, se realizan rezos y ofrendas.
- ✓ Es posible encontrar variedad de templos que son característicos de las ideas en relación a la FE a través de diversas religiones a las que la población se apega; no obstante, también existe contiguo a la escuela un espacio de pequeñas dimensiones que funciona como capilla para los creyentes de la FE católica.
- ✓ Con relación al factor económico:
  - En la comunidad la principal fuente de ingresos económicos se caracteriza por obtenerse mediante el trabajo en el campo, el sembradío, así como la compra y la venta de ganado.
  - El comercio es también una fuente de ingresos económicos para la obtención de ganancias, así; existen familias con negocios propios como tiendas, cenadurías pequeñas, papelerías, etc.

Con relación a la comunidad, el jardín de niños citado con anterioridad se encuentra conformado de la siguiente manera:

---

**Tabla 1. Comunidad escolar. J.N “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”**


---

ROL	CANTIDAD			
<b>Director</b>	1			
<b>Docentes frente a grupo</b>	4			
<b>Personal manual</b>	1			
<b>Personal de apoyo a cocina</b>	1			
<b>Estudiantes</b>	72			
	1° A	2°A	3°A	MULTIGRADO
	13	18	25	16
<b>Padres de familia</b>	60			

---

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de padres de familia se ha contemplado en torno al contexto de cada estudiante y reconociendo que en casa no siempre existen familias nucleares, sino también monoparentales. Así mismo es menester mencionar que se consideran aquellos padres/madres que fungen como tutores dentro del plantel.

Con respecto a la organización y funcionamiento interno:

Participación de padres de familia dentro del centro escolar:

- Ha sido posible notar que uno de los factores que en ocasiones influyen para inhibir la participación activa y total dentro del plantel, es la creencia religiosa que se posee, existen familias que por razones como “no poder bailar”, por ejemplo; minimizan las acciones que se llevan a la práctica en la institución.

Así mismo, se ha notado que otro de los factores influyentes puede ser en algunos casos, la fuerza que la figura masculina tiene sobre la femenina siendo a veces un obstáculo para lograr la participación al 100

%, por ello las mujeres no siempre participan en las actividades que la escuela propone.

Actitud de las docentes frente a la participación de padres y madres de familia.

- En ocasiones se observa que el colectivo se muestra renuente ante actividades en las que se planea poner en marcha la participación de las familias para las distintas acciones.
- Suelen “tolerar” hasta cuatro o cinco madres de familia cuando se trata de visitar el aula o de contemplar actividades con cada docente.
- Si bien se siguen dando situaciones como las anteriores, a partir de la puesta en marcha del proyecto, se han comenzado a notar cambios paulatinos como: algunas maestras han logrado invitar a más de 5 madres de familia para participar en actividades que se plantean.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA**

Reconociendo que la investigación “es un proceso compuesto, a su vez, por otros procesos sumamente interrelacionados” Hernández, Fernández y Baptista (2014:23), es oportuno dar pie a puntualizar que los estudios científicos son, en esencia, rigurosos y organizados, se llevan a cabo cuidadosamente, aplicando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas o mixtas.

Se puntualiza que esta es sistemática puesto que implica una disciplina para realizar la investigación científica, en dónde los hechos son reales y analíticamente supervisados; por ello se reconoce como un conjunto de procesos continuos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema Hernández, Fernández y Baptista, (2014:37).

### **3.1 Tipo de estudio**

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo y el tipo de estudio es descriptivo, con diseño de investigación de estudio de caso; de acuerdo a las características que posee, es posible observar una relación estrecha con aquellas que los autores: Hernández, Fernández y Baptista (2014:41) mencionan:

- Existe inmersión inicial en el campo que implica sensibilizarse con el entorno en dónde se ha llevado a cabo el estudio.
- Se basa en una lógica y proceso inductivo que implica explorar, describir y generar perspectivas teóricas.

- La recolección de datos se da a través de la observación, la interacción entre individuos, grupos y colectividades; tales datos se definen como una evidencia que puede ser simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes.
- Busca describir y explicar el por qué o el cómo de los sucesos.
- Utiliza técnicas como la observación, revisión de documentos, registros o anécdotas.

Reconociendo que en el J.N “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” se han aplicado proyectos diversos que provocaron la participación de las familias en las actividades para incentivar el cambio organizacional, utilizando como recurso estratégico la conformación y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social; y, que es importante describir por qué razón se aplicaron dichas actividades, de qué manera los grupos participaron y cómo fue el impacto durante la aplicación de las actividades que se llevaron a cabo, es menester puntualizar que más allá de explorar, en este proyecto se requiere de describir el qué, cómo y por qué de las situaciones que permitieron propiciar un cambio dentro de la organización para poder establecer conclusiones al respecto, por ello se eligió el estudio de caso, como un diseño que permitió proponer planes y propuestas de gestión dentro de una comunidad escolar, trabajando con unidades de investigación (task forcé: CEPS).

A su vez, se ha elegido este tipo de diseño con la intención de profundizar y detallar a través del análisis de los proyectos, estudiando el fenómeno dentro de un contexto real Vara-Horna (2012:208).

De esta manera, se recurre a la utilización de esta investigación con el tipo de estudio mencionado a partir de las observaciones que se presentaron tomando como referencia los aportes del autor citado en el párrafo anterior.

Se argumenta entonces que, la utilización de este tipo de estudio, para saber qué acciones generan el cambio dentro de la escuela propiciando la participación de la comunidad, es necesario ir más allá de explorar y conocer, se requiere describir, comprender y actuar con relación al caso que se visualiza para obtener resultados veraces a través de la participación como una herramienta de crecimiento.

Lo anterior conlleva un proceso caracterizado por implementar acciones diversas que promuevan movimiento dentro de la escuela, y para ello resulta significativo reconocer que los estudios de este tipo priorizan situaciones que dan pauta a descubrir la conexión entre las experiencias de los sujetos participantes con relación a aquello que se investiga para determinar de manera constructiva y comparativa aquellas acciones que darán la oportunidad de proponer mejoras en el jardín de niños.

El nivel actual de conocimiento que se posee sobre esta clase de estudio, permite saber que “es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en qué a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado”. Martínez (2006:167)

Con base en lo anterior, el proceso metodológico se considera factible puesto que permite visualizar cinco componentes importantes para trabajar con base en ellos y obtener respuestas que den solución a la problemática planteada.

De acuerdo con Martínez (2006: 167) la pregunta de investigación, las proposiciones teóricas, las unidades de análisis, la vinculación lógica de los datos con las proposiciones y los criterios para la interpretación de los datos (informe mediante

un registro anecdótico con resultados), son puntos importantes a llevar a cabo en este tipo de estudio.

Contemplando entonces la pregunta de investigación de este proyecto se reconoce que en la actualidad existe una preocupación constante por generar un cambio mediante el actuar de la comunidad escolar para participar activamente en lo que compete al ámbito educativo.

Continuando con los objetivos y las formas de abordar cada uno de estos a través de los instrumentos, es posible identificar que al observar, comprender y describir las acciones de los padres de familia será posible saber qué, cómo y por qué requieren de motivación constante para ser parte real de la escuela, garantizando así, la puesta en marcha de estrategias que den lugar a la mejora con resultados confiables y aplicables.

### **3.2 Ubicación y tiempo de estudio**

El estudio se llevó a cabo en el jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” durante los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018.

### **3.3 Sujetos participantes: población y muestra**

La población de esta investigación está conformada por padres de familia de los estudiantes (60), 4 docentes, directivo y 72 alumnos.

Cabe mencionar que, dentro del número de padres de familia, está ubicado el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), y los subcomités que lo conforman, siendo relevantes los de biblioteca escolar y de actividades recreativas, artísticas o culturales. También se contempla que, dentro de la población, se ubica el grupo detectado con mayor debilidad para participar.

Tomando en cuenta que es una población amplia y que, si bien se necesita que todos los padres de familia se involucren en las diversas actividades que la escuela propone, tanto destinadas a logros educativos como de infraestructura y bienestar social, es necesario especificar que se considerarán como muestra para aplicar los instrumentos de evaluación a los integrantes del grupo detectado, conformado por 15 padres de familia; aunado a ello, se tomarán en cuenta también los resultados arrojados en la escala acumulativa de Guttman en los demás instrumentos aplicados a los integrantes del CEPS y sus subcomités: biblioteca escolar y actividades recreativas y culturales y, mejoramiento de la infraestructura educativa (42 en total).

En torno a ello, el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico intencional cualitativo (también llamado por criterio), puesto que de acuerdo a Vara-Horna (2012), se realiza con base al conocimiento que el investigador tiene sobre la población, así como los criterios de la misma a partir de la experiencia vivida; de esta forma, exige claridad y detalle en los procedimientos, lo cual va de la mano con la investigación mediante estudios de caso.

El proceso que ha guiado la selección del tamaño de la muestra de la investigación es el “punto de saturación”, el cual, de acuerdo a los autores Vara- Horna y Arístides (2012), ocurre cuando hay redundancia en la información.

Para deducir y reconocer a la muestra de padres de familia en la comunidad escolar que más se inclina a la escasa participación en la escuela ha sido el siguiente:

- Se utilizaron informantes obtenidos por el CEPS y docentes que conforman la escuela.

- Se observó al grupo detectado y se le propusieron actividades diversas en dónde de manera recurrente se notó su apatía por participar, así, fue factible encontrar el “punto de saturación” mencionado.
- Se trabajó con el CEPS para promover la participación del grupo detectado mediante acciones con toda la comunidad escolar (proyectos de cambio).

Luego entonces, resulta menester hacer uso de los siguientes:

### 3.4 Instrumentos para acopio de información

Con relación a los objetivos, resultó pertinente ocupar los instrumentos que se mencionan a continuación:

**Tabla 2. Lista de instrumentos, recurso o técnica a utilizar para el objetivo general.**

Objetivo general	Instrumentos, recurso o técnica para alcanzar el objetivo.
<b>Describir el cambio organizacional dentro del jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, a través de proyectos que involucren la participación de los padres de familia, utilizando como recurso estratégico la conformación y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, durante los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018.</b>	Instrumento: Escala diferencial-semántica. (Ver anexo 1)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Lista de instrumentos, recurso o técnica a utilizar para cada objetivo específico.**

Objetivos específicos	Instrumento, recurso o técnica para lograr el objetivo.
Identificar los factores por los cuales los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.	Técnica: Lista de cotejo. (Ver anexo 2) Cuestionario auto diligenciado: Preguntas de estimación. (Ver anexo 3)
Diseñar proyectos de cambio en coordinación con el CEPS para promover la participación de los padres de familia, estudiantes y colectivo docente en el centro educativo.	Proyectos de cambio. (Ver anexo 4)

Provocar el cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.	INSTRUMENTO: Escala actitudinal y de opinión: Escala acumulativa de Guttman (aplicable a CEPS). (Ver anexo 5)
Determinar si el plan de cambio organizacional cumple con los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.	TÉCNICA: Registro de los comentarios obtenidos a partir de la conformación de <i>grupos de enfoque</i> (aplicable a CEPS). (Ver anexo 6) RECURSO: Registro anecdótico (Anexo 7) Documentos, registros, materiales y artefactos: fotografía. (Ver anexo 8)

Fuente: Elaboración propia.

Se decidió recurrir al uso de la triangulación, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014:450) como:

El hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección”, puesto que se reconoce que “en la investigación cualitativa se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si estos provienen [...] de distintas fuentes y una mayor variedad de formas de recolección.

Ahora bien, ante el cuestionamiento de por qué llevar a cabo la triangulación en el presente proyecto, se recurre a significar que ésta, “es la promoción de nuevas formas de investigación que enriquecen el uso de la metodología cualitativa” Ruíz (2012). Lo que brinda la oportunidad de hacer uso de los instrumentos presentados.

De esta forma, la razón básica de este recurso estriba en la convicción de que los estilos no sólo son compatibles, sino que uno puede enriquecer al otro, con lo que se logra una calidad mejor del producto final Ruíz (2012).

Contemplando lo antes mencionado, se recurre a enfatizar que, como ventaja de la triangulación, puede mencionarse la posibilidad de adquirir un conocimiento más amplio y profundo del análisis. Cantor (2002:3)

Ahora bien, resulta conveniente enfatizar las características de cada instrumento o técnica presentado por cada objetivo general y específicos:

**Escala de opinión y actitudes diferencial sistemático:** Se ha empleado para medir actitudes y se define como una “serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar el objetivo de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del participante. Entre cada par de éstos se presentan varias opciones y la persona selecciona aquella que en mayor medida refleje su actitud”. Hernández, Fernández y Baptista (2014:247).

**Lista de cotejo:** Es una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, acciones, los procesos y las actitudes que se deseen evaluar. SEP (2013: 57)

Por ende, esta resulta pertinente para evaluar de manera directa lo que un grupo de individuos realiza con respecto a una situación brindada con base en los siguientes puntos:

- Asistencia regular a las actividades.
- Relación positiva con otros padres de familia
- Creencias religiosas afectan o no su participación en la escuela.
- El padre de familia (varón) ejerce su decisión sobre la participación en la escuela.
- El horario de la escuela impide que asista a las actividades.
- Influencia del recurso económico en la participación.
- Importancia que brindan los padres de familia a la participación.

**Cuestionario auto diligenciado- preguntas de estimación:** “Es un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de investigación, dentro de los tipos

de preguntas que lo conforman se encuentran las de estimación; por ello, la redacción debe ser clara, concreta y específica” Monje (2011:136)

Es menester considerar que las respuestas sugeridas presentan diversos grados de intensidad; el interrogado puede elegir la respuesta según el grado de adhesión a la pregunta con indicadores como nada, poco, algo, mucho.

Las preguntas planteadas fueron:

- Las actividades resultan interesantes.
- Las reuniones a las que se le convoca, le resultan importantes.
- Las docentes le invitan a participar a las actividades escolares.
- Demuestra preocupación por asistir con sus hijos a participar.
- En casa, le permiten asistir a las actividades que en la escuela se realizan.
- Conoce usted sobre el reglamento existente respecto a la participación.
- En qué medida considera que su asistencia a la escuela es importante.
- El factor económico influye en su participación.
- El factor religioso impide su participación.
- En qué grado sus relaciones con los padres de familia influyen en su participación.

**Proyectos de cambio:** Las actividades que se realizaron en cada uno de los proyectos para incentivar la participación de los padres de familia fueron las siguientes:

- “Cuidemos nuestra biblioteca”: Restauración del aula para biblioteca escolar: Infraestructura (remodelación, pintura, cambio de techo), compostura de libros, re-inauguración, participación del comité (bimestral) en actividades relacionadas.

- “Aprendo con mi hijo”: Participación de los padres de familia en talleres diversos: Visitas a las aulas (grupo detectado), actividades a nivel escuela, actividades culturales y de tradición.
- “Infraestructura escolar”: Proyecto dirigido por el CEPS para incrementar recursos económicos en la escuela y mejorar la infraestructura de la misma: Rol de ventas, actividades extraescolares para mejorar el comedor escolar.
- Restauración y pintura del aula correspondiente al grupo muestra.
- Limpieza general de los espacios restaurados.

**Escala acumulativa de Guttman:** De acuerdo a Monje (2011:147) se caracteriza por ser un instrumento que presenta resultados en un orden jerárquico, conformando la serie de ítems en una escala unidimensional, puede conformarse con cuatro o cinco preguntas, el procedimiento de calificación equivale al número de preguntas con las que está de acuerdo el sujeto, considerando que las proposiciones de la escala están rigurosamente ordenadas de modo tal, que la aceptación de una proposición significa de hecho la aceptación de las de nivel inferior a ella.

Los ítems aplicados a los integrantes del CEPS fueron:

- Es conveniente la participación de los padres de familia para lograr un cambio positivo en la organización de la escuela.
- La participación de los padres de familia ha permitido mejoras de cambio en la organización de la escuela.
- La participación de los padres de familia ha aumentado durante el periodo 2016- 2018.

- Los padres de familia se han mostrado con mayor disposición a participar a partir de las actividades llevadas a cabo.
- Existe iniciativa propia por parte de los padres de familia para organizar y/o participar en las distintas actividades.

**Grupos de enfoque:** Es una técnica de obtención de información en estudios sociales, focaliza la atención hacia los participantes quienes conversan con profundidad en torno a uno o varios temas. Un grupo reducido (3 a 10 personas) y con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre la temática.

Su objetivo es generar y analizar la interacción ente ellos y cómo se construyen grupalmente significados Morgan, 2008; y Barbour, 2007 citado en Hernández, Fernández y Sampieri (2014: 408).

En la presente investigación la aplicación de esta técnica funcionó para determinar cuán impactante fueron las actividades para generar la participación de los padres y, de esta manera, determinar la funcionalidad de cada proyecto.

**Registro anecdótico:** Es un informe en el que se brindan los resultados a partir de describir las acciones puestas en marcha, así como la reacción de los sujetos participantes ante ellas, de esta manera, en éste se redactó todo aquello que se realizó con los PC, los resultados que brindó y la manera en qué se favoreció el cambio organizacional mediante la participación activa de los padres de familia.

Su finalidad es identificar las características de un proceso para hacer un seguimiento sistemático que permita obtener datos útiles y así, evaluar determinada situación SEP (2013:27).

Documentos, registros, materiales y artefactos: Se ha recurrido a hacer uso de la fotografía “foto voz” como un medio para evaluar el objetivo específico número cuatro. Tal técnica es funcional, es participativa y busca dar voz a través de la imagen creando nuevas oportunidades para representar asuntos de la comunidad de una forma creativa. Wang, 1980 citado en Hernández, Fernández y Baptista (2014:448).

Así sirve al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. Hernández, Fernández y Baptista (2014:448).

### **3.5 Procedimientos**

Para llevar a cabo la investigación presentada, efectuaron una serie de etapas o procedimientos establecidos con la intención de aplicar acciones y estrategias a la práctica mediante la organización eficaz y oportuna.

A continuación, se hace mención de lo que ocurrió contemplando cada uno de los objetivos, tanto general, como específicos:

#### **3.5.1 Descripción del proceso de cambio organizacional a través de proyectos que involucren la participación mediante el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social.**

En primera instancia, fue oportuno recurrir al diseño de objetivos específicos que, paso a paso, pudieran concretarse con la finalidad de articularse y alcanzar el objetivo general propuesto. En los siguientes puntos, se establece de manera detallada cada uno de estos y se puntualizan las acciones llevadas a cabo.

### **3.5.2 Identificación de factores por los cuales los padres no participan en las actividades.**

- Se realizó la revisión oportuna de bibliografía para el enriquecimiento de los conocimientos al respecto de técnicas e instrumentos que permitieron evaluar y reconocer los factores.
- Se realizó el diseño de los instrumentos y técnicas de evaluación.
- Se observaron resultados en torno a la lista de cotejo diseñada
- Se analizaron y valoraron las preguntas de estimación

### **3.5.3 Diseño de proyectos de cambio en coordinación con el CEPS para promover la participación de los padres de familia, estudiantes y colectivo docente en el centro educativo.**

- Se conformó el Consejo Escolar de Participación Social como el principal grupo de tarea.
- Se elaboró un plan de acción en dónde se contemplan los diversos proyectos de cambio aplicados.
- Se desarrollaron y revisaron las actividades a promocionar.
- Se registró la participación de los padres de familia.
- Se obtuvieron resultados, se analizaron y valoraron.

### **3.5.4 Provocar el cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.**

- Se implementaron las acciones y estrategias diseñadas en el plan de trabajo (proyectos de cambio)

- Se promocionó la asistencia y participación activa de los padres de familia.
- Elaboración de invitaciones; medios de difusión diversos para la asistencia a las actividades.

**3.5.5 Determinar si el plan de cambio organizacional logró cumplir los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.**

- Se elaboró un registro anecdótico presentación de fotografías.
- Se registró el diálogo obtenido durante la sesión evaluativa el grupo de enfoque.

A partir de lo antes planteado, fue posible recopilar los datos obtenidos y continuar con la siguiente etapa, la cual consistió en analizar la información y llevar a cabo la redacción de los resultados obtenidos de la misma.

Para finalizar, se dio paso a redactar el informe final del proyecto.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Análisis de resultados**

Luego de haber interpretado los datos que se han rescatado de los diferentes instrumentos de recolección y considerando las variables cambio organizacional (mediante proyectos) y participación de los padres de familia, se muestra a continuación la categorización, teorización y estructuración de los mismos con relación a cada uno de los objetivos planteados.

#### **4.1.2 Factores por los que los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.**

A partir de los instrumentos aplicados y de la valoración de resultados arrojados, es posible reflexionar que si bien, los factores para evitar la participación se encuentran latentes, principalmente aquellos que se relacionan con la decisión que ejerce el padre de familia (varón) en la posibilidad de que las madres o ellos mismos sean activos en la participación dentro de la escuela, así como el recurso económico que implican algunas acciones; ha sido posible contrarrestarlos poniendo en marcha una serie de estrategias que dan la oportunidad de acrecentarla de manera visible.

En complemento con lo antes mencionado, es importante mencionar también que otro factor que ha incidido de manera constante en la participación es el hecho de que los padres miran las reuniones informativas que, por ende, conllevan a la participación, con “algo” de importancia, lo que minimiza la posibilidad de que asistan a la escuela en actividades diversas, así mismo, se observa que las docentes demuestran invitarlos de manera escasa a las actividades lo que tampoco permite la mejora en cuánto a este rubro.

A partir de los instrumentos lista de cotejo y cuestionario diligenciado aplicados, se explican los factores con mayor incidencia en la escasa participación de los padres, así como lo que se ha realizado para obtener resultados favorables en cuanto a ello durante los periodos 2016-2017 y 2018- 2019.

Ha sido posible conocer que el padre de familia ejerce su decisión sobre la participación de cada familia en la escuela, por lo que se ha interpretado que, si bien, es un factor de riesgo para que la escuela establezca una conexión positiva entre toda la comunidad escolar, fue posible minimizarlo cuando se les ha invitado a participar, tomando en cuenta roles diversos, situaciones específicas que brindaran una mejora constante a la institución, por ello, se recurrió a la aplicación de los proyectos tomando como referencia la teoría de Kurt Lewin, cuando habla de involucrar a las personas en los procesos de toma de decisión dejándoles incidir en cada uno de ellos; así apunta “El trabajo con proyectos de cambios (modelo socio técnico) profundiza la acción y promueve equipos sinérgicos y empoderados por unidades de trabajo en dónde se actúa con responsabilidad” como aparece en Estévez (2004:24). De esta forma, fue posible obtener el apoyo de padres de familia también. (véase figura 1).

Tales resultados, han arrojado también que el recurso económico impide que participen de modo activo en el centro de trabajo, por lo que dentro de cada proyecto se consideraron medios diversos para la obtención de recursos que pudieran solventar las obras realizadas en el plantel, así como el material a utilizar en las diversas acciones pedagógicas.

Se descubrió que otros de los factores fue la dificultad que presentaba la comunidad escolar

para asistir a las reuniones a las que se les convocaba, por ende, se daba como resultado baja participación; contemplando lo que dicen Quirant y Ortega en su artículo denominado “El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio”, emitido en el 2006; es menester recordar que “lo único que permanece constante es el cambio y, por ende, es necesario consultar e informar de los logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo para involucrar al personal y se aporten soluciones”; con base en ello, se recurrió a la motivación constante para mejorar la participación.

Se ha identificado también que las docentes casi no invitaban a los padres de familia a participar en las actividades, por ello, dentro de los proyectos aplicados, también se da un lugar importante para hacer girar la invitación constante, de esta manera, incluso, se ha logrado que también ellas se adentren a la participación,



Figura 1. Padres de familia trabajando en el proyecto de cambio para la mejora del aula.

principalmente en actividades pedagógicas o que se relacionaban con la mejora de la infraestructura para las actividades pedagógicas. (véase figura 2).



Figura 2. Docentes apoyando en la mejora de la infraestructura de la biblioteca escolar

Contemplando que los resultados han arrojado al factor “relación con otros padres de familia influye en la participación” como aquel que influye en las decisiones de asistir o no, se han establecido acciones en las que se crearon grupos de trabajo oportunos (conocidos en la teoría de Kurt Lewin como “taskforce”) para el desempeño positivo dentro de las actividades.

El tener en cuenta los factores principales permitió que los comités y la dirección diseñaran proyectos de cambio que incrementaron la participación de la comunidad escolar en actividades diversas, por tanto, es necesario rescatar los siguientes puntos; reflexionando la importancia de hacer notar qué y cómo se logró poco a poco el cambio dentro de la institución.

Así, se obtiene lo siguiente:

- Influencia de los factores detectados como puntos a minimizar a partir del diseño y aplicación de proyectos.

Al reconocer los principales factores que inhiben la participación en el centro de trabajo, fue posible diseñar actividades que lejos de ocasionar dificultades en la asistencia para la participación dentro de las mismas, lograron aumentarla, los resultados arrojados en la lista de cotejo (ver anexo 2) dieron pie al CEPS y a la dirección para poner en marcha la propuesta de tareas que implicaron desde el trabajo con padres varones, como la organización para asistir dentro y fuera del horario de clases, la motivación mediante actividades pedagógicas y de infraestructura, es decir, acciones que tuvieran en sí mismas la puesta en marcha de tareas en diversos horarios, que implicaron diferentes formas de intervención y roles distintos.

Así, también al consensar los resultados del cuestionario auto diligenciado: preguntas de estimación (véase anexo 3), fue posible reconocer la importancia de favorecer la participación a través de diversos medios a manera de involucrar a toda la comunidad escolar.

- Docentes como emprendedoras de la participación para lograr el cambio organizacional.

Luego de observar que en los instrumentos se arrojó como resultado el hecho de que las docentes invitan a participar a los padres de manera escasa, fue posible reflexionar en conjunto con el CEPS sobre qué y cómo hacer para que el colectivo también forme parte de dichas acciones, de esta manera, se designaron roles de vital importancia como la promoción de reuniones con padres de familia, talleres diversos, así como la invitación constante a la participación en las acciones que el CEPS y sus subcomités promocionaron con afán de mejorar la organización de la escuela.

El papel principal de cada una de ellas, fue reforzar la información brindada en las reuniones generales mediante notas para casa, anuncios en la pizarra e invitaciones formales.

- La preocupación de los padres de familia como fuente que genera la participación en las actividades.

A partir de observar que, de la muestra, la mayoría de los padres de familia demuestra preocupación por mantenerse activos en las acciones que la escuela promueve, pero debido a los factores antes mencionados no le es posible formar parte de estas en su totalidad, se decidió que el diseño de proyectos permitiera un balance entre la oportunidad de asistir tanto al ritmo y necesidades del plantel contemplando la factibilidad de su asistencia y el aumento de la misma mediante la motivación constante para los trabajos tanto pedagógicos como de infraestructura.

Se notó que las familias acrecentaron su participación, de manera más efectiva cuando se trataba de mejorar algún espacio físico del plantel con la intención de que los chicos obtuvieran lugares en condiciones más óptimas para el aprendizaje.

#### **4.1.3 El impacto del diseño y la aplicación de los proyectos de cambio para promover la participación de la comunidad escolar.**

El diseño de los PC en coordinación con el CEPS para promover la participación escolar, fue la herramienta más importante para encaminar y lograr el cambio organizacional dentro del centro de trabajo, a partir de las actividades planteadas en cada uno de los PC, y de la organización en cuanto a asignación de fechas (diagrama de Gantt), acciones y responsables; la asistencia tanto de padres como de madres de

familia, mejoró mucho, así como la participación activa dentro de lo que les correspondía llevar a cabo.

Si bien, los proyectos de cambio se encontraron dirigidos a la escuela, es menester mencionar que el grupo detectado como menos participativo y, por ende, como parte de la muestra de los 42 padres de familia, tuvo un papel que sobresalió del resto de la comunidad porque fueron los participantes directos seccionados en equipos de trabajo con roles diversos.

Así, se hace hincapié que este grupo, debido al trabajo realizado en coordinación con el CEPS, tuvo un gran avance en cuánto a su participación dentro del entorno escolar; no obstante, lo hizo con motivación constante.

De esta manera, a continuación, se tratan puntos relevantes con respecto a lo antes mencionado.

- Actividades que promueven la participación de la comunidad escolar para un cambio organizacional.

Cada una de las actividades realizadas (véase anexo 4) tuvo como objetivo aumentar el nivel de participación de los padres de familia, fue importante organizar roles en coordinación con el CEPS, así como plantear momentos en lo que cada taskforce (como se menciona en el marco teórico de este proyecto) actuarían desde diversas perspectivas.

Durante la puesta en marcha de las actividades y la participación de la comunidad escolar, fue posible mejorar espacios del plantel principalmente para que los chicos tuvieran acceso a lugares en condiciones más óptimas; se dio oportunidad de que la muestra detectada pudiera incluso motivar a otros padres de familia para apoyar de una u otra manera en las acciones propuestas.

Así mismo, se llevaron a cabo reuniones con el CEPS de manera cotidiana, lo que permitió ir valorando poco a poco el resultado del plan general a partir de cada uno de los proyectos de cambio establecidos y puestos en práctica; con base en ello se tuvo la oportunidad de que el grupo detectado innovara en la manera de llevar a cabo las tareas, surgieron ideas como recaudar recursos económicos para una u otra acción, tuvieron motivación para solicitar apoyo externo en las diversas acciones, encontraron en la escuela un espacio para poner en práctica su talento; por ejemplo; cuando decoraron el espacio de biblioteca escolar con dibujos animados y pintura muy colorida.

Las actividades propuestas dieron la oportunidad de llevarse a cabo en distintos momentos y con diversas personas, lo que permitió una mejor organización dentro del plantel y, por ende; que el cambio se fuera dando de manera paulatina y segura.

- Efectos de las actividades aplicadas para el logro del cambio organizacional en el centro de trabajo.

El ver que las acciones poco a poco tenían resultados positivos a partir de la organización con los comités, les brindó la confianza para aportar aún más de sí mismos e incluso para motivar a otros padres de familia en diversos momentos. (véase anexo 6).Inclusive la comunidad escolar comenzó a brindar más propuestas para la mejora, el CEPS se dio a la tarea de aumentar una acción en coordinación con el comité de biblioteca escolar y el grupo detectado, de esta manera, surgió el plan para llevar a cabo la restauración de la palapa de lectura (espacio contiguo a la biblioteca escolar); la motivación y así, la participación, fue creciendo poco a poco a lo largo de los ciclos escolares y el efecto de las acciones realizadas fueron vistas de manera positiva por la comunidad escolar, tanto que permitieron la posibilidad de que los

padres de la misma aportarán recursos (tanto materiales, esfuerzo humano, como económicos) para cada una de las acciones.

#### **4.1.4 La promoción de cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.**

Luego de observar que las actividades realizadas obtuvieron en su mayoría resultados positivos, es posible reflexionar sobre los siguientes puntos:

- La participación de los padres de familia como un punto de partida para el cambio organizacional.

Los padres de familia del plantel previamente al diseño de las actividades y a la aplicación de las mismas, se rehusaban de manera constante a brindar su apoyo y participación activa constante; no obstante, a partir de establecer ideas para el diseño de cada proyecto y más allá, de aplicarlos y hacer parte de estos a la comunidad, fue posible lograr que la participación y que el apoyo activo durante diversas etapas y momentos diera fruto a nuevas perspectivas sobre ésta.

Cada uno de los PC dio la oportunidad de interactuar con la comunidad escolar de manera positiva, se obtuvieron resultados satisfactorios que, si bien requieren de fortalecerse, demostraron en su mayoría el aumento significativo.

- El trabajo en coordinación con el CEPS propicia el aumento de la participación activa en el centro educativo.

Luego entonces, al observar que la muestra logró en gran medida construir un cambio dentro de la organización mediante su participación, fue posible que el Jardín de niños tuviera mejoras constantes desde la perspectiva pedagógica hasta la que se relaciona con la infraestructura del plantel.

Ha sido posible reconocer que, mediante el esfuerzo constante realizado en coordinación con los comités del CEPS, la mayoría de los integrantes del grupo detectado con menor rango de participación se convirtió poco a poco en un equipo de trabajo que, con esfuerzo y dedicación logró grandes cambios en la institución.

Si bien, se requiere fortalecer la iniciativa propia de la comunidad escolar para emprender acciones diversas, los padres de familia se han mostrado con mayor disposición a participar a partir de las acciones planteadas en cada proyecto de cambio, sustentando esto en los resultados arrojados en la Escala acumulativa de Guttman, los cuales se explican e interpretan a continuación:

Recordando a Quirant y Ortega (2006:52), es factible puntualizar que “los líderes deben velar y cooperar para la adaptación de los miembros de la organización a las nuevas circunstancias”, por ello, la participación de los padres de familia es conveniente para un cambio positivo en la escuela; esto se ha logrado con la constante labor de rescatar las habilidades de cada miembro de la comunidad, estableciendo acciones con roles diversos y en tiempos diferentes, con la intención de proceder de manera positiva ante cada una de ellas, de esta manera, ha sido posible notar que la participación de los padres ha permitido mejoras de cambio en la organización dentro de la escuela (resultado que también se ha arrojado en la escala mencionada).

La participación de los padres de familia ha aumentado durante los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018 porque durante el periodo se procuró mantener la motivación oportuna, gestionar los recursos necesarios para que cada acción pudiera llevarse a cabo de forma real, aumentando la lista de integrantes activos. En cada una de las tareas designadas. Esto se logró además porque se dio la oportunidad de escuchar las ideas de la comunidad escolar, se priorizaron los consensos antes de cada diseño

de PC, lo que dio oportunidad a valorar de manera constante, estrategias, acciones, participantes, y formas de organización con la intención de aumentar la asistencia y por ende, la participación, de esta forma, se ha interpretado y descubierto que, mientras más orientación y comunicación exista hacia la comunidad escolar, contemplando el brindar maneras de actuar, qué, cómo, por qué y para qué se ha realizado algo, cuáles son los resultados, quienes han participado en cada actividad, qué se ha logrado, qué falta por hacer; mayor será la participación de los padres de familia (de ambos géneros) en el plantel.

Aunado a lo anterior, se concuerda que se ha notado mayor disposición a participar a partir de las actividades llevadas a cabo, de esta forma, existe iniciativa en la mayoría de los padres organizar y/o participar en las distintas actividades.

#### **4.1.5 Plan de cambio organizacional como una herramienta que aumentó la participación de los padres de familia en el centro educativo.**

- El establecimiento de diversos roles en las actividades propicia un aumento en la participación del grupo detectado.

A lo largo de los ciclos escolares 2016-2017 y 2017- 2018 se realizaron actividades en las que, en un inicio se obtenía poca respuesta positiva de los padres de familia, debido a los factores mencionados con anterioridad, no obstante, se idearon estrategias que permitieran la asistencia tanto de madres como de padres de familia a las actividades que el plantel propuso.

De esta manera, se dio pie a la realización de diversos trabajos en los que ambos pudieran asistir, tal acción funcionó incluso obteniendo la participación de los

padres en fines de semana, lo que motivó aún más a la comunidad escolar para aumentar el nivel de participación dentro de la escuela. (véase anexos 6 y 7).

- El trabajo para recaudar fondos económicos y recursos materiales permite que las familias participen de forma más activa.

También se visualizó un mayor apoyo en las acciones cuando el grupo detectado, en compañía de los comités del CEPS y la comunidad escolar llevaron a cabo actividades diversas que permitieron la obtención de recursos tanto económicos como materiales para las acciones propuestas en los proyectos de cambio. (véase anexos 6 y 7).

#### **4.1.6 Descripción del cambio organizacional dentro del jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” a través de los proyectos de cambio aplicados.**

- Los proyectos de cambio propician la participación y mejora la organización escolar.

Al mirar los resultados en relación con los objetivos específicos, es posible decir que los proyectos de cambio diseñados y encaminados a diversos sectores de la comunidad escolar, así como dirigidos a implementarse en diversos momentos y con equipos de trabajo para cada una de las acciones, sí propician la participación de la comunidad escolar mirándola como un elemento primordial para llevar a cabo un cambio organizacional positivo.

Durante los ciclos escolares establecidos para la puesta en marcha de las actividades se ha dado paso a notar que la asistencia de los padres aumentó de manera significativa, así como la participación de las docentes y CEPS, datos

obtenidos como resultado de aplicar la escala diferencial semántica a los 13 integrantes de CEPS (sin subcomités) y a las 4 docentes.

Contemplando lo anterior, se explica que a partir de todo lo realizado la asistencia de los padres de familia ha aumentado de manera notable, en definitiva se ha logrado que el grupo detectado en un principio se involucre aún más en cada acción, esto fue posible debido a la organización en “taksforce”, a la oportunidad que se les dio de participar en actividades de índole distinta, tanto aquellas que se relacionaran con su asistencia en los horarios de clase y su participación con los pequeños, como en aquellas que tenían lugar a realizar fuera del horario escolar y con intenciones de mejorar la infraestructura del plantel; esta tarea dio la oportunidad a los padres de familia varones de sumergirse en el contexto escolar y así, dar apoyo de manera constante y más positiva que antes; lo que dio pie también a que brindarán a sus familias (principalmente a las madres de sus hijos) la oportunidad de estar con más frecuencia involucrados (as) en cada actividad escolar, luego entonces, tales acciones argumentan el hecho de que en el instrumento aplicado se obtuviera como resultado el hecho de que la asistencia de los padres de familia en las actividades organizadas aumentó. (véase anexo 8).

Los grupos de padres han reflejado mayor disposición en conjunto con la coordinación y orientación del CEPS durante el momento de promocionar la participación de manera constante.

## **4.2 Discusión**

Resulta importante recordar que el objetivo de la investigación fue describir el cambio organizacional mediante participación de los padres de familia en el jardín de

niños, razón por la que se aplicaron una serie de proyectos de cambio con la intención de orientarla y de propiciar tal cambio.

Considerando que los PC fueron la herramienta principal a partir de la revisión de la teoría “modelo socio técnico” de Lewin (1999), para establecer mediante estos un plan general de cambio en la organización, es factible mencionar que todas las acciones que se han llevado a cabo con el Consejo Escolar de Participación Social como ente coordinador de cada una de estas, han estado puntualizadas por las características que cada proyecto debe conllevar, propiciando así que la participación del sector educativo y social haya sido demostrada como un elemento que sí puede cambiar a partir de establecer nuevas formas de ser y hacer.

Luego entonces, la variable independiente: proyectos de cambio; sí afecta de manera directa en aquella que fungió como dependiente dentro de la investigación: participación, a continuación, se da paso a analizar dicha relación:

En primera instancia, que los padres de familia se muestran participativos de manera activa cuando se aplican proyectos de cambio establecidos con taskforce (grupos de trabajo), metas a corto plazo y tomando en cuenta que la articulación de cada uno de ellos conlleva a la puesta en marcha de un plan general para la mejora continua, argumentado también por Zimmermann (2000) cuando apunta la importancia de establecer las tareas con equipos de trabajo para el logro de los objetivos.

Por otra parte, se percibió que los padres de familia que formaron parte del grupo detectado como menos participativo, tuvieron resultados más positivos cuando se les motivaba de manera continua y se emprendían más actividades con la posibilidad de demostrar sus habilidades en distintos roles, mantenían mayor esfuerzo cuando de manera paulatina obtenían resultados positivos, lo que dio pauta a

comprobar lo que se ha mencionado antes cuando se habla acerca de la transformación realizada en distintas dimensiones de las organizaciones para impulsar un cambio.

Así, es significativo mencionar a Lesourne (1993), como se citó en Guzmán (2012: 21), cuando apunta que la gestión educativa se basa en las necesidades básicas de las instituciones, considerando las distintas variaciones de las mismas, convirtiéndose en un desafío para el ritmo y capacidad del sistema educativo, siendo importante reconocer las capacidades y habilidades, así como necesidades de cada uno de los sujetos que las conforman” retomando también a investigadores como Garduño y Sánchez (1991), como se citó en Guzmán (2012: 22), quienes puntualizan a la participación de los sujetos como parte de un proceso en el que la gestión educativa implica acciones como planificar, organizar, dirigir, coordinar, sistematizar y evaluar, reconociendo la importancia de mejorar a partir de lo que se realiza.

Luego entonces, es posible responder a la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo lograr un cambio organizacional, a través de la participación activa de los padres de familia, utilizando como estrategia la conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro” los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018?

El CEPS ha sido una herramienta de organización fundamental para diseñar y poner en práctica proyectos que permitieran un cambio organizacional dentro del plantel, para responder al “cómo”, es necesario enfatizar en la importancia de establecer de manera cotidiana acciones en las que se involucrara a la comunidad

escolar respetando sus capacidades, habilidades, así como la relación de estas con las necesidades escolares.

Como se ha puntualizado en apartados anteriores, contemplar puntos como la organización de las actividades en horarios de clase y fuera de los mismos, con aportaciones en compañía de los estudiantes y/o en conjunto con otros padres de familia, implementando roles diversos, contemplando intereses y actitudes hacía una forma y otra de actuar para la mejora de la escuela fueron acciones que permitieron un cambio dentro de la organización.

Así, cuando la comunidad escolar tiene la orientación, coordinación y seguimiento real y continuo de un grupo que se esfuerza por acrecentar su participación y preocupación por el bienestar escolar, el cambio organizacional tiene lugar de manera notable.

Con relación al supuesto planteado al inicio de la investigación, el cual se relaciona con que el cambio se obtiene a partir de que el CEPS lo promueve al involucrar a los padres, se recurre a responder que esto es totalmente cierto porque al organizar a los padres de familia en diversos grupos de trabajo se obtuvo, como se ha puntualizado con anterioridad, la participación activa de cada uno de ellos en diversos sectores del plantel educativo y con grupos diferentes.

Al detallar lo anterior, se argumenta también que, al haber logrado su participación continua con base en diversos tiempos y a partir de diferentes roles, en condiciones de mejoramiento continuo se garantizó que la organización escolar actuará como aquella que aplica la inteligencia para su desenvolvimiento oportuno,

retomando a Ospina, Burgos & Madera (2017) cuando establece la importancia de aprender como organización conduciendo a una revitalización constante ante la necesidad del cambio y el crecimiento significativo, conlleva a construir organizaciones más inteligentes.

### **4.3 Conclusiones**

Con base en los resultados descritos con anterioridad, es necesario establecer conclusiones que den paso al análisis y a la reflexión fructífera, por ello, es importante destacarlas a partir de lo que se ha derivado del plan general de acción implementado, conformado por los diversos proyectos de cambio aplicados, los cuales siempre mantuvieron relación intrínseca para llegar al objetivo general de dicha investigación, relacionado con el logro de un cambio organizacional mediante la promoción de acciones diversas propuestas a partir del estudio de un modelo que orientó el camino para el diseño y puesta en marcha de los PC mencionados.

En relación a los padres de familia, es importante resaltar que si bien, en un principio, existieron complicaciones diversas para aumentar, en primera instancia su asistencia y, posteriormente su participación activa; debido al diseño e implementación de cada uno de los proyectos de cambio, acompañados de organizadores de tareas, responsables, así como de los momentos en los que se llevarían a cabo cada una de estas.

Con respecto a la implementación de los proyectos, es posible concluir que cada uno de ellos conllevó a que los padres descubrieran que el esfuerzo realizado durante cada momento de participación rindió frutos que permitieron el cambio en la organización, se dio paso a que cada uno de ellos valorará de manera verídica el

trabajo colectivo, e incluso, se observó que en la mayoría aumentó la iniciativa por innovar con las actividades, proponiendo incluso nuevas para el ciclo escolar que se aproximaría.

Se identificó que esta estrategia de acción obtiene resultados positivos cuando los padres se organizan respetando habilidades y roles entre sí, de esta manera, si bien la participación se dio de diferentes formas, se concluye que son las actividades que requieren del mantenimiento de la infraestructura, así como del aula, en las que los padres (varones) disfrutaban de apoyar más, esto les dio la oportunidad de conocer y adentrarse en el ámbito escolar y de acrecentar sus visitas activas al plantel, con ello, se aumentaron incluso las participaciones de los demás sectores de la comunidad escolar.

Así mismo, en acciones que conllevan la organización dentro del horario de clases y en compañía de los estudiantes, son las madres de familia quienes demuestran mayor incidencia en las mismas.

Resulta de suma importancia destacar que, cuando la comunidad escolar se siente orientada y motivada, la participación de la misma se enriquece y, por tanto, permite mejoras en el plantel.

Por otro lado, con respecto al punto que se relaciona con el hecho de que las docentes inviten a los padres a participar, se puede concluir que a partir del trabajo realizado ellas mismas han dado más de sí para procurar la realización de actividades en las que, además de contar con el apoyo de las familias dentro de la escuela, también lo hagan fuera de la misma, obteniendo avances oportunos en cuanto al cambio en la relación mutua con este sector; de esta manera, los proyectos de cambio pudieron también establecerse positivamente.

Al hablar de los factores sociales y económicos, es posible concluir que los padres demostraron mayor preocupación por participar e interés por asistir a cada una de las tareas propuestas, cuando la escuela misma organizaba los medios por los cuáles se obtendrían los recursos destinados a cada acción diseñada; así, se esforzaron por obtenerlos mediante ideas diversas y concretas (como las descritas anteriormente).

Al ver que paulatinamente los objetivos de cada proyecto se iban logrando, se mantuvieron aún más motivados y con ello, los grupos de familias incentivaron a otros padres para dirigir su apoyo al centro educativo.

El CEPS contempló la obtención de recursos de todo tipo, desde económicos hasta manual, en diversas etapas, lo que originó que el sector brindará su apoyo de manera constante, justa y equilibrada.

Además, el hecho de establecer tiempos y responsables para cada uno de los PC propició actitudes positivas hacia el cambio que, sin darse cuenta, cada uno de ellos estaba vivenciando.

Al detallar sobre los factores de relación mutua, es posible decir que, al establecer grupos de trabajo para cada una de las acciones se dio la oportunidad de crear nuevos lazos de cooperación, lo que permitió mayor empatía y demostrar lo que se apunta en el artículo mencionado, el factor humano siempre será imprescindible para alcanzar metas que pretendan un cambio dentro de un centro de trabajo, principalmente cuando de este depende en gran parte la puesta en marcha de habilidades que se relacionen con mejorar a cada instante; es decir; con el establecimiento y la orientación dentro de actividades que promuevan el enriquecimiento constante a partir de la participación de los sujetos.

Se concluye entonces que, cuando se mantiene una comunicación adecuada, organización oportuna con la comunidad escolar, estrategias y acciones planeadas y diseñadas acordes a las necesidades de gestión propiciadas en el centro de trabajo, así como el análisis de teorías constantes como la revisión de material novedoso que permita sustentar el trabajo realizado con las comunidades que lo conforman; el cambio dentro de las organizaciones es factible e incluso notable a nivel institucional.

#### **4.4 Recomendaciones**

Cuando se llevan a cabo documentos como el presente, siempre se requiere tomar en cuenta que a partir de todo lo que se detecta, indaga, estudia, reflexiona y establece; surgen puntos que se relacionan con el qué se sugiere continuar llevando a cabo en el transcurso del tiempo.

Si bien, se ha logrado, con la coordinación de los sectores de trabajo, la puesta en marcha de acciones sustentadas por las teorías revisadas, y el actuar motivacional contante, el cambio dentro del Jardín de niños; siempre resulta positivo ir mejorando y reforzando lo realizado con afán de establecer incluso, nexos con formas de trabajar sobresalientes e innovadoras.

A partir de ello, se enlistan a continuación las recomendaciones principales a considerar dentro de tal investigación.

En todo trabajo, es necesario comprender que, al realizar una evaluación de los resultados planteados con anterioridad, se van desplegando una serie de recomendaciones oportunas para convertir el trabajo en un espacio de análisis y reflexión productivo para futuras acciones en relación al tema del proyecto.

En un primer momento, la recomendación principal radica en mantener siempre presente que, para efectuar cambios de mejora dentro de la organización, siempre es imprescindible establecer una organización que brinde comunicación efectiva y que permita la participación de todos tomando en cuenta habilidades y capacidades diversas. Aunado a ello, se recomienda establecer mecanismos que den la pauta para contemplar roles diversos.

Destacar la importancia de mantener un equilibrio oportuno entre las actividades a realizar para lograr la mejora del plantel a partir de implementar un cambio organizacional; también es una sugerencia factible dentro de la temática tratada, porque, a partir de ello, se da la oportunidad de trabajar de manera conjunta en diversas acciones coordinadas entre sí.

Contemplando lo anterior, también es posible recomendar que el establecimiento de un Consejo que, de la pauta para la orientación, el diseño y la aplicación de proyectos que sean el punto de partida para generar el cambio constante.

Permitir que la comunidad escolar genere el cambio es permitirse la mejora propositiva de cada uno de los grupos, lo cual propicia de forma inminente la participación continua, verás y, por ende, significativa.

Además, se propone a investigadores con interés en este rubro que, si en situaciones diversas requieren de verificar la funcionalidad de los proyectos de cambio para acrecentar la participación en un centro de trabajo, realicen estudios longitudinales con diversas comunidades escolares y desde diversas perspectivas para así poder remitirse de aquello que les enriquece, aunado a ello, se recomienda que también revisen cada característica de los PC y que establezcan en función de lo que les enriquece, diversas pautas para evaluar y valorar de forma constante lo que

se está realizando, con qué fin y a partir de qué elementos; esto brindará la certidumbre de que cada una de las acciones realizadas se encuentran encaminadas a las necesidades reales de la organización en dónde se desea acrecentar la participación activa mediante experiencias significativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso Rodríguez, Gloria; Delgado Fernández, Mercedes. 2007. "Gestión del cambio organizacional a través de proyectos". Ingeniería industrial, vol. XXVIII, núm. 1, pp. 42-47. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.

Cantor, Guillermo. 2002. "La triangulación metodológica en ciencias sociales. Reflexiones a partir de un trabajo de investigación empírica". Cinta de Moebio, marzo, 2002. Número 13.

Díaz Barrios, Jazmín. 2005. "Cambio organizacional: Una aproximación por valores". Revista Venezolana de Gerencia, vol. 10, núm. 32, octubre-diciembre, 2005, pp. 605-627. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/290/29003205.pdf>, el 03 de agosto de 2017.

Estévez, Rafael. 2004. "Modelos de organización". Tecnología, Organización, Personas (TOP), octubre 2004.

Fischman, Gustavo Enrique. 2006. "Las fotos escolares como analizadores en la investigación educativa". Educación y realidades, vol. 31, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 79-94. Universidad Federal de Rio Grande de Soul. Puerto Alegre, Brasil. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/3172/317227044006.pdf>, el día 03 de noviembre de 2016.

Guzmán, K. 2012. "La gestión educativa como escenario del cambio organizacional en la educación primaria en México". Trabajo de investigación. Universidad Pedagógica Nacional 31 A- Mérida.

- Hernández S., Fernández C. y Baptista P. 2014. "Metodología de la investigación" Sexta edición. México, DF.
- Manrique, K. 2013. "Desarrollo de sistemas socio-técnicos en el área de seguridad y salud ocupacional de una empresa de servicio". Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Martínez, C. 2006. "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica". Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Consultado en <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>, el día 23 de mayo de 2019.
- Monje, Carlos. 2011. "Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica". Facultad de ciencias sociales y humanas. Neiva, 2011.
- Ospina, D., Burgos S. y Madera J. 2017. "La gerencia educativa y la gestión del cambio". Revista Diálogos de Saberes. No. 46, enero-junio 2017. Bogotá, D.C. Colombia.
- Quirant, A. y Ortega A. 2006. "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio", Revista de empresa. N° 18. Octubre- diciembre 2006, pp. 50-63. Consultado en <https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%c3%adderes-en-Costa-Rica.pdf>, el día 05 de diciembre de 2017.
- Romero, J.; Matamoros, S. y Campo, Carlos Andrés (2013). "Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica". INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, vol.23, núm. 50, octubre-diciembre, 2013, pp.35-52. Universidad Nacional de Colombia; Bogotá, Colombia.

Ruíz, Olabuénaga, J. 2012. "Metodología de la investigación cualitativa". 5ª edición, ed. Deusto. (2012)

SEP. 2011. "Plan de estudios 2011. Educación Básica". México, D.F

SEP. 2011. "Programa de estudios 2011. Guía para la educadora". México, D.F

SEP. 2013. Acuerdo número 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación.

SEP, 2013. "Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo". 2ª edición.

SEP. 2016. "El nuevo modelo educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa". MAG Edición en Impresos y Digitales, S.C. México.

SEP. 2016. Disposiciones Generales para el buen funcionamiento de los Centros de Trabajo de Educación Preescolar. Consultado en [http://media.educacioncampeche.gob.mx/file/file\\_3e0a58735e70bff2d1a6e689190bb87e.pdf](http://media.educacioncampeche.gob.mx/file/file_3e0a58735e70bff2d1a6e689190bb87e.pdf), el día 03 de marzo de 2017.

SEP.2018. "Ley General de Educación". DOF. México, D.F

Universidad de la República. 2009. "Sistema de indicadores para el cambio organizacional- S.I.C.O: Una propuesta de medición del cambio organizacional". Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración. Abril, 2009. Consultado en <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/720/1/M-CD3874.pdf>, el día 19 de julio de 2018.

PAMPLONA (2014). "Gestión del cambio organizacional". Programa de estudios, facultad de estudios a distancia. Consultado en

<https://es.scribd.com/document/291873956/Gestion-Del-Cambio-Organizacional>, el

día 22 de agosto de 2018.

Universidad Veracruzana José Luis Hernández Marín. 2013. "Cambio organizacional en las instituciones educativas".

Valencia, José. "Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa de sector público". Tesis; p. 63, 2006.

Valdés, Á., Martín, M y Sánchez, Escobedo. P (2009). Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11.

Vara-Horna, Arístides (2012). "Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Zimmermann, Arthur (2000). "Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas". Segunda edición, editorial ABYA-YALA, 2000.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Escala diferencial semántica.

**Objetivo que evalúa:** Describir de cambio organizacional dentro del jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda y Borreyro”, a través de proyectos que involucren la participación de los padres de familia, utilizando como recurso estratégico la conformación y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, durante los ciclos escolares 2016-2017 y 2017-2018.

¿Cómo califica la asistencia de los padres de familia ante las actividades organizadas?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

¿Cómo considera su participación en las diferentes actividades llevadas a cabo en el plantel?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

¿Cómo califica la participación de los grupos de padres de familia en nuestra escuela a partir de las diversas actividades realizadas?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

¿Cómo considera que ha sido la participación de los padres de familia en cuanto al mejoramiento de la escuela?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

¿Cómo califica la participación de los comités del Consejo Escolar de Participación Social durante las actividades?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

¿Cómo califica el aumento de participación de los padres de familia en la institución?

Excelente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Muy mala
	7	6	5	4	3	2	1	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2. Lista de cotejo.

**Objetivo que evalúa:** Identificar los factores por los cuales los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.

**Tabla 4. Lista de cotejo**

<u>INDICADOR</u>	Si	No	Observaciones
<b>Asiste regularmente a las actividades.</b>			
<b>Mantiene relación positiva con otros padres de familia.</b>			
<b>Sus creencias religiosas impiden su participación en la escuela.</b>			
<b>El horario de la escuela impide que asista a las actividades escolares.</b>			
<b>El recurso económico impide que participe de modo activo en la escuela.</b>			
<b>Considera que su participación dentro de la escuela es importante.</b>			

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. Cuestionario auto-diligenciado. Preguntas de estimación.

**Objetivo que evalúa:** Identificar los factores por los cuales los padres evitan participar en las actividades que la escuela propone.

**Tabla 5. Cuestionario auto-diligenciado. Preguntas de estimación.**

ITEM	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
Las actividades que se realizan en la escuela, le resultan interesantes.				
Las reuniones a las que se le convoca como parte de su participación, le resultan importantes.				
Las docentes le invitan a participar en las actividades escolares.				
Demuestra preocupación por asistir con sus hijos a participar en las actividades escolares.				
En casa, le permiten asistir a las actividades que en la escuela se realizan.				
Conoce usted sobre el reglamento que existe respecto a su participación en la escuela.				
En qué medida considera que sus asistencia a la escuela es importante.				
El factor económico influye en su decisión para participar en las actividades escolares.				
El factor religioso impide su participación en las actividades escolares.				
En qué grado sus relaciones con los padres de familia influyen en su participación hacia las actividades escolares.				
En qué medida asiste a las actividades escolares.				
Mantiene relación positiva con otros padres de familia.				
Sus creencias religiosas impiden su participación en la escuela.				
El padre de familia (varón) ejerce su decisión sobre la participación en la escuela.				
El horario de la escuela impide que asista a las actividades escolares.				

---

**El recurso económico impide que participe de modo activo en la escuela.**

---

**Considera que su participación dentro de la escuela es importante.**

---

Fuente: Elaboración propia.

#### ANEXO 4. Proyectos de cambio.

**Objetivo que evalúa:** Diseñar proyectos de cambio en coordinación con el CEPS para promover la participación de los padres de familia, estudiantes y colectivo docente en el centro educativo. Se presentan los proyectos aplicados:

##### **Proyecto 1. “Cuidemos nuestra biblioteca escolar”**

Grupo (taskforce) CEPS- Comité de biblioteca escolar.

Participantes: Muestra

Objetivo del PC: Lograr la participación activa del grupo muestra, en coordinación con el CEPS mediante la restauración de la biblioteca escolar para que los estudiantes y docentes tengan más oportunidades de aprendizaje, durante los meses octubre –abril del periodo 2016-2017

Para lograr el objetivo del proyecto se trabajó con el CEPS, comité de biblioteca escolar, el grupo muestra como motores principales de la restauración; aunado a ello, existió participación de la comunidad escolar.

Las acciones realizadas se desglosan a continuación, presentadas por puntos en los que se describe la actividad a realizar y el momento en que se llevó a cabo:

Durante el mes de octubre, se realizó lo siguiente:

- Semana 1: Reunión informativa con el CEPS y con el grupo muestra detectado como el menor participativo.
- Semana 2: Organización de equipos y tareas a realizar, presentación de las acciones a la comunidad escolar.
- Semana 3: Venta organizada por el comité para obtención de recursos, limpieza de biblioteca escolar.
- Semana 4: Limpieza de biblioteca escolar.

En el mes de noviembre, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Semana 1: Venta organizada por el comité para la obtención de recursos.
- Semana 2: Compra de materiales para pintura de biblioteca.
- Semana 3 y 4: Raspar y pintar paredes del exterior.

Durante el mes de diciembre:

- Semanas 1 y 2: Realizar la decoración de las paredes con dibujos animados.

Las acciones realizadas para alcanzar los objetivos en el mes de enero:

- Semanas 2 y 3: Venta organizada por el comité para obtención de recursos.
- Semana 4: Pintar paredes del interior de la biblioteca escolar.

Durante el mes de febrero:

- Semana 1: Pintar paredes del interior de la biblioteca escolar.
- Semanas 2 y 3: Recaudar las maderas para la biblioteca entre la comunidad escolar.

En el mes de marzo:

- Semana 1: Cortar maderas y armar estantes para los cuentos.
- Semanas 2 y 3: Restaurar cuentos “Hospital de libros”
- Semana 4: Acomodar los cuentos.

Finalmente, durante el mes de abril:

- Semana 2: Inauguración de la biblioteca escolar, evaluación de la participación e informe al CEPS, comité de biblioteca y muestra sobre todo lo realizado.

Seguidamente, se establece un cuadro en el que se observan las acciones a realizar y los responsables.

**Tabla 6. Concentrado de acciones a realizar y responsables para la restauración de la biblioteca escolar**

<b>Acción</b>	<b>Equipo responsable (taskforce)</b>
Reunión informativa CEPS, grupo muestra .	CEPS, grupo muestra, directora.
Organización de equipos y tareas.	CEPS, grupo muestra, directora.
Diseño de cronograma y presentación a comunidad escolar.	CEPS, grupo muestra, directora.
Venta organizada por el comité para obtención de recursos.	CEPS y directora.
Limpieza del área (biblioteca escolar)*	Equipo 1 del grupo muestra*
Compra de materiales para pintura.	Presidenta de CEPS
Raspar y pintar paredes del exterior.	Equipo 2 del grupo muestra*
Realizar decoración con dibujos animados.	Equipo 3 del grupo muestra*
Venta organizada por el comité para obtención de recursos.	CEPS y comité de biblioteca escolar.
Pintar paredes del interior.	Equipo 1 de la muestra*
Recaudar de maderas entre la comunidad escolar.	CEPS, muestra, directora.
Cortar maderas y armar estantes para los cuentos.	Equipos 2 y 3 de la muestra.
Restaurar cuentos "Hospital de libros"	Equipo 1
Acomodar los cuentos.	Equipo 1
Inauguración de biblioteca escolar.	CEPS, Comité de biblioteca escolar, muestra, estudiantes.
Evaluación de la participación.	CEPS
Informe al CEPS, comité de biblioteca y muestra.	Directora.

Fuente: Elaboración propia.

\*Tomando en cuenta que el grupo muestra consta de 15 integrantes se han obtenido 3 equipos de 5 padres de familia cada uno, para realizar las diversas tareas.

### **Proyecto 1.2 "Cuidemos nuestra biblioteca escolar" – Restauración al techo del espacio anexo a la biblioteca (palapa de lectura)**

Grupo (taskforce) CEPS- Comité de biblioteca escolar.

Participantes: Muestra, comunidad escolar.

Objetivo: Lograr la participación activa del grupo muestra, en coordinación con el CEPS mediante la restauración del techo correspondiente a la palapa de lectura, como espacio anexo a la biblioteca escolar para que los estudiantes y docentes tengan espacios más óptimos para el aprendizaje constante, durante los meses octubre- marzo del periodo 2017-2018.

Las acciones realizadas, así como los tiempos en que estás se han llevado a cabo, se enlistan a continuación:

Durante el mes de Octubre:

- Semana 2: Reunión informativa con el CEPS.
- Semana 3: Reunión general para la solicitud de un albañil que dirija la obra. Cotización de la misma.

- Semana 4: Selección de participantes para apoyo (obtenidos del grupo detectado con menor índice de participación).

Durante el mes de noviembre:

- Semana 1: Cotización del material con el albañil a cargo.
- Semana 2: Organización para recaudar fondos económicos (escuchar propuestas para llevar a cabo la recaudación).
- Semanas 2, 3 y 4: Tiempo para recaudar la cooperación.

En el mes de diciembre, fue posible realizar lo siguiente:

- Semanas 1 y 2: Compra de recursos para la realización del techo.
- Semanas 3 y 4: Desmantelamiento del techo de huano.

Durante el mes de enero:

- Semanas 2, 3 y 4: Puesta del nuevo techo, con lámina de zinc.

Durante el mes de febrero:

- Semana 1: Limpieza de desechos.

Durante el mes de marzo:

- Inauguración de la palapa de lectura.

A continuación, se presenta el cuadro de acciones y responsables para llevar a cabo las tareas descritas:

<b>Tabla 7. Concentrado de acciones a realizar y responsables para la restauración de la palapa de lectura: Techo.</b>	
<b>Acción</b>	<b>Equipo responsable (taskforce)</b>
<b>Reunión informativa CEPS</b>	CEPS: comité de biblioteca escolar, comité de infraestructura. Directora.
<b>Reunión general: solicitud de un albañil que dirija la obra y cotización.</b>	Comunidad escolar, CEPS, directora, docentes.
<b>Selección de participantes para apoyo (muestra).</b>	Muestra, Presidente de CEPS, Consejero de biblioteca, consejero de infraestructura.
<b>Cotización del material con el albañil a cargo.</b>	Presidente de CEPS, albañil seleccionado, directora.
<b>Organización para recaudar fondos económicos.</b>	Comunidad escolar.
<b>Tiempo para recaudar cooperación.</b>	Comunidad escolar, CEPS, grupo muestra.
<b>Compra de recursos.</b>	Presidente de CEPS.
<b>Desmantelamiento del techo de huano.</b>	Grupo muestra (equipo I) y albañil.
<b>Puesta del nuevo techo.</b>	Grupo muestra (equipo II) y albañil.
<b>Limpieza de desechos.</b>	Grupo muestra (equipo III) y albañil.
<b>Inauguración de la palapa de lectura.</b>	Comunidad escolar, CEPS, grupo muestra.

Fuente: Elaboración propia.

### **Proyecto 2. “Aprendo con mi hijo”**

Grupo (taskforce): CEPS, comité de biblioteca escolar.

Participantes: Muestra, comunidad escolar, comité de biblioteca escolar.

Objetivo: Lograr la participación activa del grupo muestra, en coordinación con el CEPS mediante la puesta en marcha de acciones pedagógicas que permitan el uso de los textos existentes en la

biblioteca escolar a partir del diseño y aplicación de actividades dirigidas a la comunidad estudiantil, durante los meses enero-julio de 2018.

Este proyecto se dirigió a la comunidad estudiantil con la participación de los padres de familia en general, cada actividad se organizó de manera distinta, con participantes diferentes de acuerdo al enfoque de la misma y a la acción a realizar; así bien, se dio la oportunidad al grupo muestra y al comité de biblioteca escolar para recrear y ser parte en actividades como: talleres de lectura, lectura de cuentos cada semana, representación de cuentos haciendo uso de diversos recursos, visitas a las aulas para el trabajo con textos.

De esta manera, se presentan a continuación las actividades realizadas durante los meses enero a julio del ciclo escolar 2018-2019.

Enero:

- Semanas 2 y 3: Puesta en marcha de talleres de lectura para los pequeños, lectura de cuentos y visitas a las aulas para el trabajo con textos.

En el mes de febrero:

- Semanas 2,3 y 4: Talleres de lectura, lectura de cuentos, representación de cuentos para los pequeños, visitas a las aulas para el trabajo con textos.

Durante el mes de marzo se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Semanas 2 y 3: Lectura de cuentos y visitas a las aulas para el trabajo con textos.

En el mes de abril:

- Semanas 1, 2 y 3: Lectura de cuentos, representación de cuentos y trabajo con textos en las aulas.

Mayo:

- Semanas 3 y 4: Talleres de lectura, lectura de cuentos y trabajo con textos en las aulas.

Junio:

- Semanas 3 y 4: Lectura de cuentos, representación de cuentos y visitas al aula para el trabajo con textos.

Julio:

- Semana 1: Cierre de talleres de lectura.

De esta manera, se presenta a continuación el cuadro de acciones y responsables para cada una de las actividades planteadas:

<b>Tabla 8. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto “Aprendo con mi hijo”</b>	
<b>Acción</b>	<b>Equipo responsable (taskforce)</b>
Talleres de lectura.	Comité de biblioteca escolar y equipo I
Lectura de cuentos.	Equipo II
Representación de cuentos.	Comité de biblioteca y muestra.
Visitas a las aulas para el trabajo con textos.	Comité de biblioteca, muestra.

Fuente: Elaboración propia.

### **Proyecto 3. “Infraestructura para comedor escolar”**

Grupo (taskforce): CEPS, comité de infraestructura

Participantes: Muestra, comunidad escolar.

Objetivo: Lograr la participación activa del grupo muestra, en coordinación con el CEPS a través de acciones que mejoren la infraestructura del comedor escolar, con el apoyo de la comunidad para que

los niños tengan un espacio limpio y saludable, durante el periodo enero- abril del ciclo escolar 2017-2018.

Las acciones de dicho proyecto de cambio, se encuentran encaminadas a mejorar el espacio dónde los pequeños se desenvuelven durante actividades relacionadas con cocina escolar, desde permitirse encontrarse en un lugar limpio para comer, como en un lugar seguro para realizar otras actividades relacionadas con el campo de formación enfocado a la salud.

De esta manera, a continuación, se puntualizan las actividades a realizar y se presenta el concentrado de acciones y responsables.

Durante el mes de enero:

- Semana 2: Reunión informativa con el CEPS.
- Semana 3: Reunión general: solicitud de un albañil que dirija la obra.
- Semana 4: Selección de participantes para apoyo (muestra) y cotización del material con el albañil a cargo.

En el mes de febrero:

- Semana 1: Organización para recaudar fondos económicos.
- Semanas 2, 4, y 4: Tiempo para recaudar la cooperación.

Marzo:

- Semana 1 y 2: Obtención de recursos.
- Semana 3: Colocación de piso (trabajo inicial).
- Semana 4: Postura de miriñaque (sobre las maderas).

Abril:

- Semana 1: Continuar con la postura del miriñaque.
- Semana 4: Inauguración del comedor escolar.

**Tabla 9. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto de infraestructura.**

<b>Acción</b>	<b>Equipo responsable (taskforce)</b>
Reunión informativa CEPS	CEPS, comité de infraestructura. Directora.
Reunión general: solicitud de un albañil que dirija la obra y cotización.	Comunidad escolar, CEPS, directora, docentes.
Selección de participantes para apoyo (muestra).	Muestra, Presidente de CEPS, Consejero de infraestructura.
Cotización del material con el albañil a cargo.	Presidente de CEPS, albañil seleccionado, directora.
Organización para recaudar fondos económicos.	Comunidad escolar.
Tiempo para recaudar cooperación.	Comunidad escolar, CEPS, grupo muestra.
Obtención de materiales.	Presidente de CEPS.
Colocación de piso	Grupo muestra (equipo I) y albañil.
Postura de miriñaque	Grupo muestra (equipo II) y albañil.
Resanar paredes.	Grupo muestra (equipo III) y albañil.
Inauguración de comedor escolar.	Comunidad escolar, CEPS, grupo muestra.

Fuente: Elaboración propia.

#### **Proyecto 4. “Restauración y pintura de aula”**

Grupo (taskforce): CEPS, comité de infraestructura

Participantes: Muestra, comunidad escolar.

Objetivo: Mejorar las condiciones del aula que corresponde al grupo de alumnos cuyos padres pertenecen a la muestra estudiada en el proyecto de tesis, mediante acciones como la pintura,

limpieza e implementación de mobiliario haciendo uso de material reciclable para que tengan un espacio óptimo para el aprendizaje significativo durante los meses marzo-abril de 2018. El presente proyecto de cambio, contiene actividades que se encuentran encaminadas a la mejora del aula escolar mediante el apoyo de los padres de familia del grupo muestra, con la intención de brindar un espacio óptimo para sus hijos (as) en el que puedan desenvolverse de forma fructífera durante el desarrollo de las actividades.

A continuación, se presentan el cuadro de acciones y responsables:

<b>Tabla 10. Concentrado de actividades a realizar para el proyecto de restauración de aula.</b>	
<b>Acción</b>	<b>Equipo responsable (taskforce)</b>
Limpieza del aula.	Equipo 1 (muestra)
Pintura del aula interior.	Equipo 2
Pintura del aula exterior.	Equipo 3
Decoración de cajas de madera.	Equipo 1
Instalación de cajas.	Equipo1
Limpieza final del aula.	Equipo 2

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5. Escala acumulativa de Guttman.

**Objetivo que evalúa:** Provocar el cambio organizacional mediante la participación de los padres de familia en el centro escolar.

**Tabla 11. Escala acumulativa de Guttman,**

Ítems	Sí	No
1. Es conveniente la participación de los padres de familia para lograr un cambio positivo en la organización de la escuela.		
2.- La participación de los padres de familia ha permitido mejoras de cambio en la organización dentro de la escuela.		
3.- La participación de los padres de familia ha aumentado durante los ciclos escolares 206-2017 y 2017-2018.		
4.- Los padres de familia se han mostrado con mayor disposición a participar a partir de las actividades llevadas a cabo.		
5.- Existe iniciativa propia por parte de los padres de familia para organizar y/o participar en las distintas actividades.		

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 6. Grupos de enfoque.

**Objetivo que evalúa:** Determinar si el plan de cambio organizacional logró cumplir los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.

A partir de aplicar el presente instrumento en compañía del presidente del CEPS, el consejero a cargo de las actividades de biblioteca escolar (consejero uno) y el consejero encargado de la infraestructura del plantel (consejero dos) se ha obtenido lo siguiente:

M (Moderador): Buenos días, el día de hoy nos encontramos reunidos con la intención de valorar la participación de los padres de familia en cada uno de los proyectos de cambio que se han aplicado, de esta manera se considera oportuno rescatar las acciones más importantes de la comunidad escolar ante lo que se les propuso.

Bienvenidos sean nuestra presidente, consejero a cargo de las actividades de biblioteca escolar y de la infraestructura del plantel.

Comencemos dialogando sobre la asistencia regular a las actividades, ¿qué ha sido posible observar?

P (presidente): “Pues yo creo que sí, ajá, en las actividades que se han hecho han venido la mayoría de papás, a como antes, ahora vienen más”

C1 (Consejero uno): “Sí, pero no solo es que lleguen, yo digo que sí vienen más pero también vienen y están haciendo los juegos, o las tareas con los niños, antes casi no había, como ese día de las chácaras y eso de Campeche que hicieron, ese día no vino nadie casi, y los que estaban acá, nomás estaban viendo y ya se querían ir”

M: Ok, ustedes comentan que sí ha existido participación y que también ha sido posible observar que más allá de asistir, los padres de familia también se involucran en las acciones de cada proyecto de cambio.

C2 (Consejero dos): “Pues la verdad sí maestra, no todos, la verdad, porque siempre hay unos que no son responsables, pero sí han venido más y han estado trabajando en las actividades, como el comedor”

P: “Sí, sólo que maestra, hay unos que sí participan y vienen, pero hay que estarles diciendo porque si no, por ellos que vengan así solos, no llegan”

M: Ese es un punto importante, se considera entonces que, si bien la participación de los padres ha mejorado y aumentado, ¿aún se requiere trabajar en la disposición e iniciativa para su asistencia y por ende, la participación activa?

C2: “Ah sí maestra, eso sí” “uno ahí les tiene que andar dice y dice para que vengan, pero ya cuando vienen ‘hora sí lo hacen”

M: Bien, y ¿qué podemos concluir respecto de la asistencia y la participación activa de nuestra comunidad escolar?

P: “Sí, la verdad la participación sí ha aumentado maestra porque antes casi ni venían, o no se hacían actividades que a ellos les llamará la atención o que pudieran ellos hacer las cosas que saben, como cuando arreglamos la biblioteca, o se hizo la remodelación del comedor escolar”

M: Muy bien, y ¿consideran que también su participación ha aumentado en las actividades pedagógicas?

C1: “Sí también maestra, porque igual el otro día en la junta la maestra dijo que sí estaban llevando los materiales, y ya ve que hay mamás que ahora ya se quedan a leer cuentos, o que hasta se disfrazan, como esa vez que hicimos lo de la selva loca, del cuento”.

M: Es una noticia positiva el saber que las actividades planteadas han dado frutos, ¡ahí vamos!

(Risas del presidente y consejeros)

M: Muy bien, continuando con nuestra charla, ¿qué les parece si ahora hablamos acerca de lo que hemos realizado para alcanzar los objetivos de los proyectos de cambio que se han diseñado con la intención, precisamente de aumentar la participación activa de los padres.

(Se da lectura a los objetivos de cada proyecto de cambio)

Bien, a partir de ello, ¿se considera que a partir de la aplicación de los proyectos de cambio la comunidad escolar ha generado un estímulo positivo en la participación de todos, incluyendo a las docentes?

P: “Sí, porque ellas también nos invitaban más a venir acá, cómo cuando hicimos los cuentos, o el concurso de deportes”

C1: "También usted y las otras maestras nos ayudaron a limpiar la biblioteca y a pintar los dibujos"

P: "Ah, sí cierto maestra, yo digo que sí todas han participado"

C2: "También algunos papás, hombres pues, nos ayudaron, como en las fajinas, cuando arreglaron la mata de zapote, y también cuando se lavó el tinaco de la escuela"

M: Muy bien, de acuerdo a ello, ¿podemos decir entonces que los proyectos de cambio han dado resultados positivos?

P: "Sí"

C1: "Ajá, sí"

C2: "Yo digo que sí"

M: Pasando al siguiente y último punto, reconociendo el aumento en la asistencia y participación activa, es necesario hacer referencia a puntos como: ¿el factor económico influye en la participación de los padres? ¿consideran que sus creencias religiosas los limitan a participar en ciertas acciones? ¿consideran que dentro de las actividades realizadas existió alguna que, de uno u otro modo, permitiera la participación sin que estos factores afectaran negativamente?

P: "Bueno maestra, yo digo que el dinero no debe de afectar porque en las actividades que se realizaron no pedimos más que cosas que tuvieran en su casa"

C2: "No, pero acuérdate que para que pudiéramos componer el comedor escolar sí pedimos coopera para los materiales y no todos lo dieron, y algunos no vinieron a hacerlo"

C1: "Yo pienso, ajá, que sí afecta, pero en algunas cosas, cómo, por ejemplo, cuando hicimos la biblioteca escolar, y que quedó bonita otra vez, allá hicimos ventas para recaudar el dinero de la pintura y todo, y los papás sí nos compraban y se juntó"

P: "Aaaaah, pero allí porque ellos lo compran y se les da algo a cambio del dinero"

M: Bien, entonces se puede decir que los padres sí participan en actividades en las que se requiere su cooperación económica, no obstante, lo hacen a través de medios como la organización de ventas"

P: "Ándale sí maestra"

M: Entonces ¿en qué medida consideran que el factor económico influye en la participación activa?

C2: "Pues algo, no siempre, yo digo que en veces"

C1: "Sí, algo"

M: y ¿con relación al factor religioso?

P: "Yo pienso maestra, que en la escuela se les ha dado la oportunidad de participar de una u otra manera, siempre respetando lo que cada uno de nosotros piensa" "Los papás sí participan maestra".

C1: "Sí maestra, quizá afecte para algunos, pero no pa'todos"

M: Muy bien, pues, esto ha sido todo en nuestra reunión para valorar la participación de la comunidad escolar, de ante mano agradezco su sinceridad y su tiempo. Muchas gracias.

## ANEXO 7. Registro anecdótico.

**Objetivo que evalúa:** Determinar si el plan de cambio organizacional logró cumplir los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.

Fecha: 21 de Julio de 2018 Hora: 12:30 pm Grupo: CEPS- Muestra

Actividad evaluada: Plan de cambio organizacional, a través de proyectos de cambio:

- “Cuidemos nuestra biblioteca”: Restauración del aula para biblioteca escolar: Infraestructura (remodelación, pintura, cambio de techo), compostura de libros, re-inauguración, participación del comité (bimestral) en actividades relacionadas.
  - Restauración de la palapa de lectura (espacio anexo a la biblioteca escolar).
- “Aprendo con mi hijo”: Participación de los padres de familia en talleres diversos: Visitas a las aulas (grupo detectado), actividades a nivel escuela, actividades culturales y de tradición.
- “Infraestructura escolar”: Proyecto dirigido por el CEPS para incrementar recursos económicos en la escuela y mejorar la infraestructura de la misma: Rol de ventas, actividades extraescolares para mejorar el comedor escolar.

Contexto de la observación: El jardín de niños “Pedro Sainz de Baranda” es una institución en la que los padres de familia no participaban en las actividades que se les proponían con relación al desempeño académico de los estudiantes, al mejoramiento de la infraestructura o bien, a la restauración de la misma.

A partir de ello, se diseñaron y aplicaron diversos proyectos de cambio, inmersos en un plan general de acción. Tales acciones fueron observadas, registradas y valoradas.

De esta manera, fue posible desarrollar el registro anecdótico dentro de un entorno en el que los padres asistían en mayor medida a la escuela participando de manera activa, por ende, se caracterizó por ser un contexto en el que el dinamismo y esfuerzo del CEPS brindó frutos positivos, inclusive con el grupo muestra, quienes demostraron una actitud más positiva ante la situación.

Descripción de lo observado: Se observó que en las actividades pedagógicas los padres de familia asisten y demuestran ser partícipes activos con relación a la muestra, fue posible obtener resultados positivos, puesto que, si bien, en primera instancia se requirió de motivación constante, finalmente, su participación acrecentó (principalmente cuando la escuela les brindó el material a utilizar: cuentos, marcadores, láminas, etc. para llevar a cabo lo que se ha planeado, o bien; cuando se solicitó hacer uso de recursos reciclables).

Respecto a las tareas que se relacionan con la infraestructura y la remodelación de la misma, se observó en mayor medida asistencia de papás (hombres) a la escuela, brindaron su tiempo y conocimientos para los trabajos realizados. Por otro lado, cuando en el grupo de tarea que se encontraba trabajando no contaba con el recurso humano pertinente para la labor en cuestión, se organizaban reuniones y a partir de ello, se decidía la puesta en marcha de ventas mediante roles o bien, la asignación de cooperación económica para contratar a alguien y así cubrir la necesidad que se requería, también se observó participación activa.

Interpretación de lo observado: A partir de lo observado, fue posible deducir que la participación de los padres de familia, acrecentó de manera vistosa, y que, si bien, tanto la muestra como la población en general, requirió motivación constante para llevar a cabo cada una de las actividades, demostraron estar presentes y activos en cada una de las tareas.

ANEXO 8. Documentos, registros, materiales y artefactos: Fotografía.

**Objetivo que evalúa:** Determinar si el plan de cambio organizacional logró cumplir los objetivos planteados en torno a las diversas acciones puestas en marcha.



Figura 3. Madres de familia apoyando en la elaboración de material para la actividad escolar (PC "Aprendo con mi hijo").



Figura 4. Madre de familia en apoyo a la restauración de la biblioteca escolar.



Figura 5. Familias participando en las actividades del PC "Aprendo con mi hijo".



Figura 6. Familias participando en actividades del PC "Aprendo con mi hijo"



Figura 7. Padres de familia representando el cuento para el PC "Aprendo con mi hijo"



Figura 8. Representación de cuento "La selva loca" para el PC "Aprendo con mi hijo"



Figura 9.. Restauración de la palapa de lectura, llevada a cabo por padres de familia del plantel.



Figura 10. Restauración de la palapa de lectura de la biblioteca escolar.



Figura 11. Aula de clases restaurada por el grupo de padres detectado



Figura 12. Restauración de biblioteca escolar.



Figura 13. Docentes trabajando en coordinación con las familias. PC “Aprendo con mi hijo”.



Figura 14. Padres de familia trabajando en la preparación de materiales para el piso del comedor escolar.



Figura 15. Padres de familia trabajando en el comedor escolar.



Figura 16. Padres de familia colocando la reja de atrás del plantel, como parte de la mejora a la infraestructura escolar.



Figura 17. Piso del comedor escolar, trabajo realizado por los padres de familia del plantel.



Figura 18. Padres de familia apoyando en la mejora de la infraestructura para el comedor escolar.