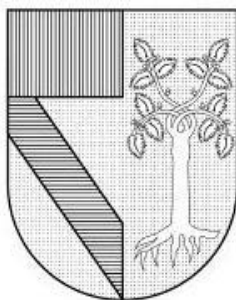


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

## ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL BACHILLERATO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE MÉXICO.”

### DESARROLLO DE PROYECTO

Q U E P R E S E N T A

Claudia Cecilia Dávila Guzmán

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA:**

Mtra. Claudia María García Casas

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

Dra. María del Carmen García Higuera

Agradezco a todos los que me acompañaron en este camino:

a mis padres, que me han impulsado a prepararme para la vida;

a Maribel, coordinadora de la especialidad y de la maestría por su paciencia, apoyo, y por alentarme a culminarlo con éxito;

a Carmen por sus valiosos consejos y amistad y porque su compromiso, dedicación y guía hicieron posible la culminación de este proyecto

a Fer, por revelarme que no hay nada imposible de alcanzar;

a los Padres Oblatos, por siempre haber estado presentes en mi formación;

y especialmente:

a mis hijos, Jose, Geri y Ro, por ser un ejemplo a seguir, y

a José Ignacio, por haber creído en mi sueño y haberme inspirado a realizarlo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I. Necesidad de una mejora de los procesos de la función directiva del bachillerato de una institución educativa de la Ciudad de México .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Situación actual de la función directiva del Colegio.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Importancia de la documentación de las prácticas escolares para la profesionalización de la función directiva en la institución educativa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Contexto del bachillerato del Colegio .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II La Dirección Escolar: naturaleza y características .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 La función directiva .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Manuales administrativos .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo III Propuesta de elaboración de un manual de organización.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Planeación del manual de organización .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Elementos de la propuesta del manual de organización para el bachillerato.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Evaluación del proyecto .....</b>	<b>39</b>
<b>Fuentes de consulta .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con base en la información de un Bachillerato de una institución educativa de la Ciudad de México, que cuenta con más de cien profesores y con alrededor de mil alumnos; el Colegio objeto de este estudio ofrece una educación de alta calidad, que cuenta con un nivel académico de excelencia y goza de prestigio; hay lista de espera para todos los grados y los egresados acceden a universidades de México y del extranjero reconocidas por el desempeño de sus egresados en el ámbito profesional.

El Colegio es reconocido como una de las mejores preparatorias de la Ciudad de México de acuerdo con encuestas como la realizada por ciudadanos en red en el 2015, en la que lo ubican en el tercer lugar entre las mejores escuelas de la zona en la que se encuentra; dicha encuesta se basó en la calificación realizada por 470 directivos a 83 planteles privados de la Ciudad de México. “Cada preparatoria fue evaluada en seis aspectos: preparación y conocimientos; capacidad y desempeño; responsabilidad y valores; nivel de madurez e independencia; dominio de la tecnología y preparación en el idioma inglés.” (Ciudadanos en red, 2015).

El Colegio inició como una microempresa y ha crecido hasta convertirse en una institución con una matrícula de alrededor de 2400 alumnos en los niveles de preescolar, primaria y bachillerato. Los colaboradores realizan su trabajo pero sin un lineamiento claro por escrito. “Es necesario dejar evidencias para el futuro, documentar el modelo educativo y elaborar manuales de organización y de procedimientos para sistematizar las prácticas y así asegurar la permanencia de los procedimientos y las normas”, expresó uno de los coordinadores académicos de dicha institución.

La función directiva cuenta entre sus funciones con la de coordinar las actividades de todos los que colaboran en la empresa y promover la buena comunicación entre el director y sus colaboradores y la de los colaboradores entre sí. Sistematizar y documentar la labor que se lleva a cabo en el Colegio, con manuales administrativos facilitaría aún más esta labor, y permitiría, entre otras cosas, determinar claramente la responsabilidad de cada puesto, pues como señala Rodríguez Valencia, (1993),

los manuales administrativos instruyen al personal sobre sus funciones, las políticas, los procedimientos para que así logren una mayor eficiencia en el trabajo. Por lo anterior, en este proyecto proponemos, con la finalidad de mejorar la función directiva, iniciar con la labor de documentar y sistematizar todas aquellas actividades que se realizan en el Colegio mediante la elaboración de un manual de organización, pues esta es una herramienta de consulta en la que se registra la información relacionada con la misión, la visión y los objetivos de la institución, así como sus antecedentes históricos y la estructura orgánica; incluye también los grados de autoridad y las líneas de comunicación internas y externas. Además, el manual requiere ser revisado y actualizado periódicamente por las autoridades señaladas en él, para que perdure en el tiempo y mantenga su vigencia; por último, es un apoyo fundamental para el funcionamiento administrativo de la institución. Así, en el primer capítulo, abordaremos el diagnóstico y la detección de la necesidad de mejorar la función directiva a partir de una breve descripción de ella en el Colegio y de su contexto. En el segundo capítulo, plantearemos la necesidad de definir, realizar y evaluar los procesos de esta función; en este capítulo también definiremos la función directiva y la relación que existe entre la calidad del servicio que presta una institución y la sistematización y documentación de sus prácticas, y propondremos como inicio de esta sistematización la elaboración de un manual de organización. En el tercer capítulo detallaremos el contenido de un manual de organización y propondremos su elaboración para el Colegio con la participación colaborativa de su personal.

## Capítulo I. Necesidad de una mejora de los procesos de la función directiva del bachillerato de una institución educativa de la Ciudad de México

*LA EDUCACIÓN ES EL PROBLEMA MAYOR Y MÁS DIFÍCIL QUE PUEDE PLANTEÁRSELE AL HOMBRE.*

IMMANUEL KANT, *SOBRE PEDAGOGÍA*, INTRODUCCIÓN

### 1.1 Situación actual de la función directiva del Colegio

La función directiva en una institución educativa es de la mayor importancia, pues si se realiza de manera adecuada tiene repercusión en todas las áreas de la institución. La gestión escolar se ha definido como “el conjunto de acciones que se desarrollan en la escuela y que están a cargo de los directivos escolares” (Antúnez, 2004, p. 168).

Una vez que se ha optimizado la función directiva, todavía se debe sistematizar y documentar con el objeto de que perdure en el tiempo y no sea tan solo una solución coyuntural que resuelva únicamente los problemas cotidianos. La institución educativa debe contar con documentos que regulen sus actividades, que garanticen una adecuada gestión y que den certidumbre a las personas que laboran en ella.

Asimismo, el personal debe conocer sus funciones para poder cumplir adecuadamente con lo que la institución espera de él. En una entrevista que sostuvimos con una de las pedagogas del bachillerato del Colegio, comentó que ella está de acuerdo en que se elabore un manual, pues considera necesario

organizar, planificar, las actividades que realiza cada uno de los integrantes de la institución; [el manual] orienta sobre estas funciones y sobre todo contribuye a desarrollar el objetivo, la misión y la visión de la institución, también permitirá organizar, delimitar y evaluar las funciones que se realizan y permite conocer hasta dónde llega nuestra responsabilidad en cada uno de los puestos que ocupamos (pedagoga del bachillerato)

El Colegio objeto de este estudio es una institución de inspiración cristiana en la que no existe una Dirección General; la función directiva está dividida en una Dirección Financiera, una Dirección Académica y una Dirección de Pastoral, todas ellas ocupadas por sacerdotes. La sección de Bachillerato está conformada por la Dirección, la Subdirección y cinco Coordinaciones: la Coordinación del Programa

de Diploma del Bachillerato Internacional, la Coordinación del Programa de Años Intermedios del Bachillerato Internacional, la Coordinación de Psicopedagogía, la Coordinación de Pastoral Social y la Coordinación de Prefectura.

Esta forma de organización, combinada con la falta de documentación, particularmente de manuales administrativos, es causa de que no haya claridad entre los colaboradores respecto a qué se espera de ellos, y a cuál autoridad deberán acudir para resolver cualquier situación. La pedagoga del Colegio que arriba mencionamos, continuó comentándonos en la entrevista que actualmente

se generan mal entendidos, se pueden generar fricciones entre el personal, ya en el plano más personal inseguridad y ansiedad ante lo que uno hace; como no hay una retroalimentación de la labor, ni está por escrito en ningún documento, uno supone que las cosas se están haciendo de manera adecuada, pero no se sabe en realidad; esto no permite que haya una mejora en la calidad educativa ni en la relación entre profesores, pues todo mundo tiene sus propias interpretaciones; el ambiente que se genera llega a ser tenso, inseguro y a veces frustrante a falta de guía y de orientación; en muchas ocasiones no se sabe a qué instancias recurrir (pedagoga de bachillerato)

El personal del Colegio, realiza sus actividades conforme a las indicaciones que recibe de sus autoridades; pero debido a que no se cuenta con documentos oficiales en los que se delimiten las funciones, las autoridades caen en contradicciones y las decisiones que se toman en muchas ocasiones dependen de la persona que ocupa el puesto directivo en cada sección en ese momento. Esta situación crea un ambiente de incertidumbre en el que no existen criterios uniformes y que da lugar a confusiones respecto a las funciones de cada quien; además, en muchos casos se duplican las funciones y esto provoca confusiones con respecto a las responsabilidades; de tal manera que ninguno asume su responsabilidad porque todos suponen que la responsabilidad es de todos, y por tanto no es de nadie. Antúnez caracteriza este fenómeno de la siguiente manera:

Entre todos lo haremos todo. Durante años ha sido el tema escolar entusiasta de muchas de las escuelas progresistas. [...] No obstante, la experiencia y las evidencias nos han enseñado que habría que añadir a la frase esto otro: ...pero determinando muy bien qué hará cada uno y cómo se establecerán las relaciones entre las acciones de cada cual. De lo contrario, la consigna—que compartimos— podría llevar a justificar procesos de gestión desordenados e ineficaces” (2004: pág.111).

De acuerdo con este autor, si las funciones no son claras se puede generar inconformidad y malestar entre los maestros y un ambiente de injusticia y arbitrariedad.

La detección de un área de oportunidad en la institución educativa en la que laboramos es imperativa para poder tomar acciones eficaces y que conduzcan a la mejora de las prácticas educativas, y que se traduzcan en la oferta de una educación de calidad a los alumnos.

Actualmente no existe en el Colegio registro alguno ni documentación de ningún aspecto de la función directiva. La pregunta que surge a partir de aquí es la siguiente: ¿cuál es la estrategia necesaria para mejorar los procesos de la función directiva del bachillerato de una institución educativa? Nosotros sostenemos que una estrategia para mejorar la función directiva es la documentación y sistematización de la misma. La pedagoga del Colegio coincide con nosotros y en la conclusión de la entrevista comentó que

orientar el trabajo de los colaboradores, planificar y organizar actividades, delimitar funciones, conocer los medios o procesos de cada coordinación y de sus alcances para saber a quién recurrir, pero sobre todo, establecerlo dentro del currículum oficial de la escuela permitiría alcanzar los objetivos de la institución (pedagoga del bachillerato).

Hemos elegido iniciar este proceso con la elaboración de un manual de organización, con el propósito de incidir positivamente en la mejora de la función directiva, ya que este manual tiene entre sus objetivos “precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones”, así como también “coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo” (Rodríguez, 1993, p. 92).

Para responder a la pregunta de investigación que nos planteamos en este proyecto, fueron de gran utilidad varias materias de la Maestría de Dirección de Instituciones Educativas; de ellas, la más importante fue la de Dirección y Gobierno de las Instituciones Educativas, en la que aprendimos que sin un liderazgo pertinente el director de una institución educativa no podrá conducirla hasta su mejor nivel, y que la principal preocupación del liderazgo educativo debe ser el de la promoción de la potencialidad y competencias de todos los miembros de la

institución orientadas a lograr una educación de calidad. En Proyección de Capital Humano comprendimos que el tener claras las funciones del personal para elaborar un perfil de puesto permite una mejor selección de los profesores que ingresen a laborar a la Institución y que esto traerá como consecuencia un aprendizaje de mayor calidad para los alumnos, una población estudiantil más satisfecha y que podrá también desarrollar sus potencialidades de manera más completa. Otro curso de gran apoyo fue el de Evaluación de Instituciones Educativas, en el que reflexionamos sobre la importancia y la trascendencia de la medición y de la evaluación las acciones de la función directiva y la manera de realizarlo. Por otro lado, en las materias de Análisis de la Función Directiva, adquirimos la metodología idónea para la elaboración de un proyecto de investigación. El presente trabajo se inserta en la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) correspondiente a la función directiva, pues incide directamente en la dirección de la institución escolar y en el incremento de la calidad de la educación que se ofrece a los alumnos, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en la sociedad.

La profesionalización de la función directiva del Colegio propiciará una mejora en la calidad de la educación en beneficio de los alumnos y creará un ambiente de trabajo más armónico.

## **1.2 Importancia de la documentación de las prácticas escolares para la profesionalización de la función directiva en la institución educativa**

Contar con un organigrama claro y la delimitación de las funciones es estratégico para la productividad, es decir para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos de la institución y su sano desarrollo. Documentarlo y llevarlo a la práctica, permitirá contar con personal, capacitado y comprometido con la institución, y que conozca y viva la visión y la misión del Colegio, así como las funciones que le corresponden, logrando con esto un Colegio más productivo.

Uno de los elementos primordiales en una organización para su buen funcionamiento y productividad es el contar con el personal calificado, actualizado y capacitado, pues esto contribuye al nivel de competitividad de la institución y al logro de sus objetivos. Rodríguez Valencia, sostiene que el manual,

además de adquirir la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal [...] ofrece también la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas (1993: p. 57).

La dirección de la institución escolar se facilita gracias a los manuales de organización, los cuales son instrumentos útiles para la capacitación del personal; permiten la coordinación más efectiva entre los colaboradores pues cuando se dispone de instrucciones claras y por escrito, se logra una mejor gestión. Los manuales son un medio de comunicación que garantizan que los trabajadores comprendan el plan general del Colegio, así como el papel que deben desempeñar.

El coordinador académico también comentó que

con un manual, el director puede delegar responsabilidades y resolver situaciones de acuerdo a cada coordinación, al conocer los perfiles del puesto, el personal se desempeñará de acuerdo al perfil de su formación académica y sus habilidades, y sus conocimientos se podrán aprovechar y así cada coordinación tendría cierta autonomía y poder de decisión (coordinador académico).

Para ser eficaz, el ejercicio del liderazgo en la institución educativa no deberá ser autoritario; un líder debe comunicar sus objetivos, sus metas y lo que pretende de su equipo de trabajo. “La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular” (Rodríguez, 1993, p. 92). Para lograr sus fines, el responsable de liderar la institución, deberá unir el esfuerzo de todos y llegar a acuerdos con su comunidad. “Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes” (Rodríguez, 1993, p. 92). Para ello es indispensable contar con documentos claros, precisos y justos que no dejen lugar a dudas sobre los proyectos y lo que se espera de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta (Rodríguez, 1993, p. 93).

Decidimos iniciar este proyecto con un manual de organización de los puestos directivos del Bachillerato con la finalidad de evitar que se duplicaran funciones y propiciar que los miembros del equipo tuvieran claro qué se esperaba de ellos, pues,

“el manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo” (Rodríguez, 1993, p. 92).

Determinamos que no había nada escrito ni sistematizado, pues como el Colegio había iniciado como un seminario y con pocos alumnos la mayoría de los procesos se llevaban a cabo en virtud de prácticas que habían funcionado en sus inicios, cuando todavía era una institución pequeña, pero que ya no son eficaces en la actualidad. Nos dimos cuenta que para lograr una educación de calidad era necesario mejorar la función directiva y que debíamos “centrarnos en el desarrollo de un modelo sistemático y gradual que favorezca pasar de la cultura heredada (de aislamiento y falta de rigor) a una cultura profesional fundamentada, que ayude a elevar el liderazgo pedagógico de los equipos directivos y docentes, para crear una verdadera comunidad de profesionales que sean capaces de aprender unos de otros” (Malpica, 2012, p. 169).

Hemos identificado la necesidad de formalizar por escrito las actividades cotidianas del personal, pues no obstante se cuenta en el Colegio con un organigrama, es más bien un formalismo, pues éste no está suficientemente difundido entre los colaboradores, por lo que no siempre es observado y por tanto hay confusión y las funciones se duplican.

Consideramos que el manual de organización es el punto de partida para la adecuada organización de la Institución. Por esto, el objetivo general de este proyecto es mejorar algunos procesos de la función directiva de la institución educativa mediante su formalización, sistematización y documentación.

Erróneamente se supone, con mucha frecuencia que la definición de los cargos en las escuelas obedece a enfoques mecanicistas o conductas autocráticas, cuando esa definición es compatible con estructuras institucionales flexibles que pueden adaptarse a prácticas profesionales participativas y a la gestión en equipo (Antúnez, 2004, p. 112).

Para lograr el objetivo general que nos hemos planteado, es necesario alcanzar los siguientes objetivos particulares:

1. Destacar la importancia de contar con documentos en los que se establezcan las funciones;
2. Enmarcar la problemática en referentes teóricos fundamentando teórico-conceptualmente la importancia de la sistematización y documentación de la función directiva;
3. Proponer un manual de organización de los puestos directivos del Bachillerato del Colegio.

Para esto es necesario llevar a cabo lo que indica Rodríguez:

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello hay que contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?, ¿qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?, ¿qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual? (1993: p. 94).

El método que utilizaremos en este proyecto para la elaboración del manual de organización de los puestos directivos del bachillerato del Colegio consiste en 1) determinar el contexto social, educativo, económico y pedagógico de la institución educativa; 2) revisar diversos autores y teorías sobre la utilidad de los manuales administrativos; 3) investigar los elementos que conforman el manual de organización de la institución educativa; 4) trabajar de manera colaborativa con los directivos del Bachillerato para definir sus funciones; 5) proponer un primer borrador o boceto del manual

### I.3 Contexto del bachillerato del Colegio

El Colegio es una institución de alto nivel académico y de un gran prestigio obtenido desde su fundación hace 56 años. Originalmente se fundó como seminario para jóvenes católicos, y con el tiempo se convirtió en un Colegio para varones de preescolar a preparatoria. En 1974 por primera vez se admitieron niñas en el bachillerato y posteriormente en todo el Colegio. Actualmente es mixto, ofrece una educación integral, y sus actividades y proyectos escolares y sociales están inspirados en los valores cristianos.

Este colegio se ubica en el poniente de la Ciudad de México y el bachillerato cuenta con una población de 920 alumnos entre 13 y 19 años de edad pertenecientes a familias que desean que sus hijos sean formados en un ambiente familiar,

tradicional, con límites y normas claras, y con una educación basada en programas nacionales e internacionales de alta exigencia académica.

La educación básica en el Colegio está incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la educación media superior a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); se ofrece también el programa de Bachillerato Internacional (IB)<sup>1</sup>.

Desde el sexto año de primaria y hasta el cuarto año de preparatoria todos los alumnos aprenden de acuerdo a la metodología del Programa de Años Intermedios (PAI) del IB; en el quinto y sexto años de preparatoria los alumnos pueden optar por cursar el Programa de Diploma o continuar únicamente con el programa de la Escuela Nacional Preparatoria. Los grupos están conformados de 20 a 25 alumnos, pues aún cuando el Colegio es de grandes dimensiones, su objetivo es ofrecer una educación de calidad y esto se puede lograr con más facilidad con grupos pequeños. En los últimos años el Colegio ha logrado mantener una matrícula deseada, incluso elevando el número de alumnos.

En preescolar y en primaria se imparte una educación bilingüe; y en bachillerato se continúa con el aprendizaje del idioma inglés y se incluye en el currículo el aprendizaje del francés como segundo idioma extranjero. El aprendizaje de los idiomas se logra mediante las asignaturas y con intercambios con otros países, así como con la participación de los alumnos en concursos y torneos internacionales.

---

<sup>1</sup> La enseñanza y el aprendizaje en el IB surgen de una concepción de la educación que celebra las numerosas formas en que las personas trabajan juntas para construir significado y comprender el mundo. Representado como una interacción entre el planteamiento de preguntas (indagación), el trabajo práctico (acción) y el pensamiento (reflexión), este enfoque constructivista fomenta aulas abiertas donde se valoran las opiniones y perspectivas diferentes. La educación del IB capacita a los jóvenes para el aprendizaje durante toda la vida, tanto de forma independiente como en colaboración con otras personas. Esta educación prepara a la comunidad de aprendizaje para abordar desafíos globales complejos mediante una experiencia educativa dinámica encuadrada en la indagación, la acción y la reflexión. (*El Programa de los años intermedios de los principios a la práctica*, 2014, p.11)

Además, se fomenta el desarrollo de la conciencia social a través de obras sociales de acuerdo con la ideología del Colegio y con la filosofía del Bachillerato Internacional. La misión del Colegio se refiere a formar jóvenes cristianos, tanto en la parte académica como en la parte moral, para comprometerlos y que sean parte del cambio y participen en erradicar todo lo que causa opresión y pobreza en el mundo.

Como visión, el Colegio se ha planteado ser una comunidad que forme a jóvenes que estén comprometidos con la sociedad y con ellos mismos para lograr una excelente formación en los ámbitos personal, académico y social.

El Colegio tiene como objetivo proporcionar a los alumnos una educación ética, intelectual, cultural, bilingüe y física, y el compromiso de que los alumnos se distingan por su alto desempeño académico, su compromiso social, su capacidad creativa y por un profundo sentido de responsabilidad en todos los actos que realizan. También se propone generar en los alumnos un sentido de identidad y pertenencia a una familia humana extendida, cuyas aspiraciones y actividades estén encaminadas hacia el bien común; pretende formar alumnos optimistas que se distingan por los principios y valores morales y cristianos que les permitan actuar cotidianamente siguiendo la verdad, la honestidad y el respeto; formar personas alegres, con espíritu de servicio y cooperación, dispuestas a comprometerse con la sociedad y a ejercer su responsabilidad social, comprometidos a trabajar por el progreso y bienestar de nuestro país. Los alumnos obtienen reconocimientos académicos nacionales e internacionales y tienen acceso a las universidades más reconocidas y con pase directo a varias universidades de prestigio.

Una de las principales misiones del Colegio es la participación social. De acuerdo con el carisma de los fundadores, el Colegio contribuye en la mejora de las condiciones de vida de otras comunidades marginadas. Cuenta con un programa de apoyo para que las personas de escasos recursos de la comunidad cercana terminen sus estudios de primaria y secundaria; además se realizan eventos de apoyo académico con colegios oficiales cercanos; los alumnos participan en programas para erradicar la desnutrición en estas mismas comunidades.

Los padres de familia han fundado diferentes asociaciones de apoyo en las que se invita a toda la comunidad a participar, ya sea para apoyar con becas a alumnos que tienen dificultades económicas, o para impartir cursos para padres, para apoyar en el Colegio como mamás vocales o para cuidar la ecología.

Por tratarse de una institución educativa de grandes dimensiones, con una población numerosa, y múltiples y diversas actividades, resulta imperativo que cuente con los procedimientos, los procesos, las políticas, las prácticas y los documentos necesarios para que la operación se lleve a cabo de una manera fluida, clara y sencilla, y con la participación y colaboración de todos los actores de la comunidad educativa.

## **Capítulo II La Dirección Escolar: naturaleza y características**

### **2.1 La función directiva**

La función directiva de una institución educativa implica una gran responsabilidad pues el resultado de su actuación redundará en la formación de personas que en un futuro tendrán a su cargo la toma de decisiones y dependerá de su formación los valores y principios que transmitirán a sus colaboradores. De acuerdo con Pedro Sánchez C. expresa en su obra Alta Gerencia Educacional que:

“No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito de la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con lo más avanzado de la dirección científica.” (Rodríguez, 1998, p.55)

Esta es una función de alto grado de complejidad pues se espera que el director de una institución educativa resuelva una multiplicidad y diversidad de asuntos para los cuales debe desarrollar competencias específicas, pues la labor que desempeña es muy demandante.

No es fácil definir la función directiva dada la naturaleza y diversidad de las tareas que le corresponden hacer a un director. La noción de dirigir no puede entenderse como autoritaria o arbitraria, se debe entender más bien como una tarea incluyente, democrática y participativa. La acción directiva debe tomar en cuenta a las personas, sus necesidades y sus derechos.

La eficacia de quien dirige debe valorarse no sólo porque logre los objetivos de la

institución sino también por su influencia en los colaboradores para que alcancen la satisfacción de sus aspiraciones personales y profesionales.

Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos (Antúnez, 2004, 115).

Influir no significa solamente ordenar sino inspirar, proponer ideas, motivar, coordinar acciones, conseguir recursos, supervisar que las tareas se realicen adecuadamente, en pocas palabras, la acción directiva consiste en obtener los resultados fijados a través de la colaboración y esfuerzo de un equipo de trabajo. De acuerdo con María Rodríguez, “el director es un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo” (1998: p. 58 ).

Actualmente, los directores de la instituciones educativas enfrentan diversos retos de tipo financiero, educativo, de liderazgo. Algunos de los retos que enfrenta el responsable de una institución de educación media y media superior del siglo XXI, es la de ejercer el liderazgo administrativo. Así lo expresa Castillo (2003) quien sostiene que sólo así puede el Director lograr lo que propone la visión de la institución. Para alcanzar los objetivos de la institución así como para enfrentar los retos que se le presentan, el Director, requiere contar con los conocimientos, las habilidades y los atributos necesarios para entender e impulsar la escuela, instrumentar planes y programas factibles, y aplicar los procesos y los procedimientos administrativos. Todo esto con la finalidad de lograr la visión, la misión y los objetivos institucionales.

De todos los recursos que administra el director de escuela, el más importante es el recurso humano, ya que éste tiene la responsabilidad de utilizar el resto de los recursos para lograr las metas que se ha trazado la institución [...] Además, debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas (accountability) para el logro de las metas. Eso quiere decir, que el director de escuelas debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario. Todo esto, llevará a la escuela al logro de su visión y su misión ante la sociedad (Castillo, 2003, p. 2).

La especificidad y condiciones de cada escuela, aunados a la dificultad de la labor que se lleva a cabo en ellas, exige que el trabajo que se realiza se diversifique.

Los diversos puestos de trabajo y la especialización que requiere cada uno de ellos exigen que se organicen y que se aprovechen de mejor manera los recursos humanos con que se cuenta; sin embargo, según Antúnez, es precisamente en las escuelas, en donde en ocasiones se observa una oposición notable cuando se plantea la definición de puestos de trabajo o la especificación de funciones. Se alega que en las instituciones que se trabaja “con personas” no con con máquinas son diferentes y se argumenta que “lo que debe prevalecer en ellas es el elemento vocacional, la intuición o el saber artístico por encima de cualquier intento de sistematización, planificación o conocimiento técnico”. (Antúnez, 2004, p.111). Sin embargo, esto podría funcionar para escuelas pequeñas con pocos alumnos y pocos colaboradores, pero para el caso de las instituciones de mayores dimensiones, con un numeroso equipo de colaboradores se corre el riesgo del desorden y la ineficacia. “La primera utilidad de la definición de un cargo es que sirve para delimitar responsabilidades” (Antúnez, 2004, p.112). Si se pretende que entre todos se realicen todas la funciones, en realidad nadie se hace responsable de que estas se lleven a cabo.

Es imprescindible que se delimiten los papeles de cada puesto, entre ellos los del director o equipo directivo que

...tenga la necesaria formación y aptitud para asumir y desempeñar las tareas que difícilmente se podrán desarrollar con la simple agregación de acciones aisladas y solitarias de los docentes [...] Parece coherente, por tanto, admitir también que la función directiva es necesaria y cubre un conjunto de tareas imprescindibles para la escuela y que, para ejecutar estas tareas, diferenciadas con claridad de las de los docentes, se requiere formación y preparación específicas (Antúnez, 2004, p.113).

Si el director no tiene un plan de trabajo claro y preciso o no cuenta con la comunicación necesaria con su equipo, lo único que puede lograr es resolver los problemas cotidianos, y se convierte en un Director meramente operativo; para ser un Director estratégico requiere que tanto él como todo su equipo de trabajo tengan claras la misión y la visión de la institución para así poder generar estrategias efectivas para alcanzarlas.

Castillo (2003) afirma que el Director, como líder de la institución educativa, tiene el compromiso de ejercer el liderazgo administrativo y de dirigir a la escuela conforme a la visión, la misión y los objetivos institucionales.

El Director es el líder académico, pero es también el guía administrativo, que dirige a la escuela como organización y atiende los asuntos relacionados con la operación, con el objetivo de ofrecer una educación de calidad. Para ello, debe estar habilitado para ser un verdadero líder a la altura de los retos que presenta la escuela del siglo XXI.

La administración es una actividad indispensable en todos los ámbitos de la vida social: la familia, el deporte, la empresa, el gobierno, y por tanto, también la escuela. De acuerdo con Mary Parker Follett, la administración es “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas” (Castillo, 2003, p.3). Esta definición enfatiza que la actividad directiva debe cumplir las metas de la organización y facilitar que otros realicen las tareas requeridas, y eviten hacerlas ellos mismos. Según Stoner, Freeman y Gilbert, la administración es un proceso sistemático de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos de los miembros integrantes de la organización, y de la aplicación de sus recursos para el logro de las metas fijadas (Castillo, 2003).

Un buen administrador debe saber identificar las metas, definir los objetivos, y planear y generar los medios más adecuados para lograrlos; debe también saber coordinar los recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar las metas. La promoción del trabajo colaborativo efectivo es una labor propia del buen administrador; además, debe ser capaz de adaptarse a los tiempos y de anticipar las dificultades y los obstáculos que puedan presentarse.

La National Commission for Accreditation of Teacher Education” (Consejo Nacional de Acreditación de Formación de Profesores), define el liderazgo administrativo en la educación como “el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados (Castillo, 2003, p. 4).

De acuerdo con Castillo (2003), para enfrentar los retos del siglo XXI, el director de escuela debe entender y mejorar la organización. El director tiene la responsabilidad de conocer profundamente su institución; las debilidades y fortalezas de su personal; la historia de la institución y las necesidades de todos los actores de la comunidad educativa. El director debe ser capaz de lograr que todo el personal asuma un verdadero compromiso con la institución y con sus objetivos; para ello, es indispensable una planeación estratégica que responda a las necesidades de la

sociedad. “El trabajo del líder administrativo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar” (Castillo, 2003, p. 6).

Castillo (2003), expresa que cuando existe un verdadero liderazgo, los cambios son aceptados con mayor facilidad y también se reduce la resistencia a los nuevos proyectos y a las innovaciones. Un factor importante es que los colaboradores se sientan apreciados por las autoridades y por la institución. El director ha de ser un mediador capaz de empatizar con sus colaboradores, y de ser sensible, respetuoso y preocupado por las necesidades de su equipo y lograr así que los integrantes de su equipo se caractericen por sus actitudes positivas, cooperadoras y por niveles altos de satisfacción.

En lo que respecta a la instrumentación de los planes operacionales, el director de la escuela debe orientar sus esfuerzos a la operación cotidiana y a los planes operacionales de corto, mediano y largo plazo.

El liderazgo administrativo en la educación es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos eficaces y eficientes. Por lo tanto, el director de escuelas deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos (Castillo, 2003, p.7)

El principal recurso con que cuenta el director de escuela es el capital humano; de ahí la importancia de promover un clima laboral sano, productivo y pertinente. Para lograrlo

...debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas (accountability) para el logro de las metas. Eso quiere decir, que el director de escuelas debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario (Castillo, 2003, pág. 8).

El Director debe ser capaz de contagiar seguridad y confianza a su equipo de trabajo, y también de motivarlos para que unan sus esfuerzos en la consecución de objetivos comunes, que se sumen a los objetivos de la institución. En suma: el

liderazgo administrativo es uno de los retos más importante que enfrentan los directores de escuela en la sociedad del siglo XXI.

Una manera de contagiar la seguridad es supervisar que se elaboren estos manuales, pues instruyen al personal sobre sus funciones, sobre los procedimientos de la empresa y sobre las relaciones que existen entre las diferentes áreas que la componen. Los manuales también facilitan la integración de los nuevos miembros en la empresa, los orientan y les brindan la información básica que deben conocer. Los manuales administrativos permiten que los colaboradores conozcan las decisiones de los líderes. Por todo lo anterior consideramos imprescindible para el adecuado funcionamiento de la institución que se elaboren los manuales.

Un componente esencial de la estructura de toda institución educativa es la planificación y la organización; además, estos elementos influyen de manera determinante en la calidad del servicio que se ofrece. El perfil organizativo de la institución educativa incluye los siguientes elementos: la misión, los principios de funcionamiento, la estructura organizativa y los documentos de planificación. Según Gento, Palomares, García y González, uno de los predictores de calidad de una institución educativa es la planificación y organización:

...toda institución que aspira a lograr elevados niveles de calidad necesita algunos documentos escritos de planificación, en los que se define el plan estratégico de la misma. Algunos de los documentos de planificación en una institución educativa son, además de otros posibles, los siguientes: Proyecto Educativo de la Institución, Reglamento del Centro, Proyecto Curricular de la Institución, Programación Anual, Programación de Áreas o Materias, Memoria Anual de la Institución (2012: p. 8).

## **2.2 Manuales administrativos**

Algunos de los documentos esenciales para la estructuración y el buen funcionamiento de la institución educativa son los manuales administrativos. De acuerdo con Rodríguez Valencia (1992), el uso y desarrollo de manuales como instrumentos en la administración inició en la Segunda Guerra Mundial, aunque se sabe que con anterioridad se informaba e instruía al personal sobre algunas maneras de operar las organizaciones, mediante circulares, memorándums, instrucciones internas. Fue debido a la necesidad de contar con personal capacitado que durante la guerra se requiriera desarrollar manuales precisos y específicos para unificar los criterios y las acciones.

De acuerdo a la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores:

Un Manual de Organización es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo (2016: p. 3).

Los manuales de administración ofrecen varias ventajas para la organización de la institución, pues permiten que todos los colaboradores tengan la misma visión sobre los objetivos de la empresa y que conozcan sus responsabilidades dentro de la misma, así como las relaciones que existen entre los puestos que conforman la empresa. De igual manera sirven para facilitar la comprensión de los problemas propios de la institución y evitan que las funciones se dupliquen, y sirven como la principal fuente de información de la institución.

Contar con estos instrumentos, posibilita que el seguimiento del supervisor sea más estrecho, que sea más fácil definir la capacitación que requieren los colaboradores y permite que exista un trabajo colaborativo más eficiente, permite también la mejor coordinación del trabajo colaborativo del personal y genera un ambiente de seguridad y certeza, pues todos los que participan en la institución conocen sus funciones y lo que se espera de ellos.

Rodríguez Valencia, sostiene que los manuales se clasifican en diversos tipos según su contenido, y los más utilizados son los siguientes:

- **Manual de historia:** proporciona información histórica sobre la organización;
- **Manual de Organización:** es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la institución en su conjunto o parte de ella, y define las funciones de cada una de las áreas que la integran. “Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.” (Rodríguez Valencia, 1992, p. 63)
- **Manual de políticas:** contiene una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para lograr el objetivo de la institución;

- **Manual de procedimientos:** es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos que sirven de guía al personal para saber cómo hacer su trabajo.

De acuerdo con la Universidad de San Luis Potosí (UASLP, 2015) algunas ventajas del manual de organización son las siguientes:

- Describe las actividades específicas y funciones de cada entidad académica y/o dependencia administrativa;
- Precisa el alcance, responsabilidades y participación de cada puesto;
- Transmite sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas;
- Permite una rápida y eficiente incorporación del personal de nuevo ingreso a su área de trabajo y departamento;
- Facilita las labores de auditorías, evaluación, control interno y su vigilancia;
- Genera conciencia en los empleados y en sus jefes de la importancia de sus actividades;
- Otorga una visión clara del impacto de las actividades en la Entidad o Dependencia, el cual se ve reflejado en la Institución y en el servicio que le presta al estudiante;
- Mejor administración, control y medición de las actividades y servicios en cada entidad académica y/o dependencia administrativa, y
- Facilitar el proceso de reestructuración administrativa y orgánica.

El uso de los manuales se adoptó como una ayuda para poder controlar al personal de una organización y sus políticas, su estructura funcional, sus procedimientos y sus prácticas, con el objeto de que los trabajadores pudieran realizar sus labores de una manera sencilla, uniforme y legítima. Con el paso del tiempo los manuales se han adaptado a las necesidades de cada empresa, se han vuelto más claros, precisos y prácticos, y así han contribuido a orientar a los trabajadores, especialmente a los de reciente ingreso a la organización.

## **Capítulo III Propuesta de elaboración de un manual de organización**

### **3.1 Planeación del manual de organización**

Nuestra propuesta es la de mejorar la función directiva del bachillerato de una institución educativa mediante la sistematización y documentación de las prácticas para asegurar la permanencia de estos procedimientos. Lograrlo mejoraría la gestión, los procesos, la efectividad laboral y tendría por tanto como consecuencia un impacto en la calidad educativa.

Para garantizar la eficacia de la función directiva se requiere seguir los lineamientos y las directrices establecidas de antemano en la normatividad institucional. El director, en efecto, goza de libertad discrecional en algunas áreas en las que utiliza su criterio, aunque siempre con base en los principios y valores de la Institución. Por esto, es importante contar con documentos en los que se encuentre plasmado lo que se espera de todos los actores de la comunidad educativa. En este proyecto proponemos empezar por el manual de organización, pues así se da certidumbre a los miembros de la Institución sobre lo que se espera de ellos y se promueve la productividad, pues se facilita que el esfuerzo de todo el personal se oriente hacia los mismos objetivos con una visión común. En suma, en este capítulo presentamos nuestra propuesta que consiste en la elaboración de un manual de organización para el bachillerato con el fin de mejorar la función directiva de esta sección del Colegio, pues como han señalado los autores, este documento es indispensable para cumplir y lograr la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Esta es una propuesta innovadora para el Colegio imprescindible para incrementar la eficiencia de la labor que se desarrolla. Por esta razón, decidimos incluir y trabajar con los colaboradores del bachillerato, asignándoles diferentes tareas con el propósito de que el manual fuera aceptado y asumido por todos al ser un trabajo colaborativo.

Cuando se presentó el proyecto a los directivos del Colegio, fue bien recibido y se nos ofreció todo el apoyo que requerimos; la respuesta también fue positiva cuando se le propuso a los colaboradores de la sección de bachillerato. El proceso que seguimos fue el siguiente:

Después de haber sido autorizado el proyecto, se entrevistó a la directora de Primaria, quien ya contaba con alguna experiencia en la elaboración de manuales de organización, pues había participado en el diseño y la elaboración de uno similar en la institución en la que laboraba anteriormente. Ella misma nos aportó algunas ideas y documentos de gran utilidad y comentó: “estoy de acuerdo con la necesidad de elaborar un manual de organización que sería útil para todas las secciones del Colegio, pues en primaria tampoco contamos con estos documentos; además de que sería importante unificar criterios respecto al perfil de egreso de nuestros alumnos y al perfil de los docentes y sus funciones”. Como es evidente, la función directiva del Colegio se encuentra en operación: los colaboradores tienen sus funciones asignadas —implícitamente—, las conocen y las realizan; sin embargo, algunas de ellas se duplican, o se les dedica un tiempo excesivo, o es necesario acudir a diferentes autoridades quienes dan indicaciones con distinto criterio, con la consiguiente afectación en la calidad del servicio que se ofrece a los alumnos; era, pues, urgente organizar, sistematizar y documentar la información que nos aportarían las personas que ocupan algún cargo académico-administrativo en el bachillerato del Colegio.

A partir de diferentes ejemplos obtenidos de internet y de otras instituciones, desarrollamos la plantilla para recabar la información, una vez que teníamos la plantilla que utilizaríamos nos reunimos con los coordinadores académicos, quienes nos hicieron algunas observaciones. Al principio, empleamos un formato que no resultó funcional por los términos que contenía; consultamos a una especialista en recursos humanos, quien nos asesoró y así pudimos iniciar el proyecto.

Todavía teníamos algunas dudas sobre los elementos que debía contener un manual de organización, por lo que investigamos en diversas fuentes y encontramos distintas guías para la elaboración de manuales, la mayoría de ellas de instituciones gubernamentales y académicas, tanto públicas como privadas. En ellas se describían con precisión los elementos que conforman un manual de organización. Después se presentó el proyecto a las personas que ocupan un cargo académico-administrativo en el bachillerato: a los líderes de asignatura, a los líderes de grado, a los coordinadores, a los asesores de secundaria y a los asesores de preparatoria.

Todos ellos aceptaron con entusiasmo cooperar con el proyecto aún cuando les representaría una mayor carga de trabajo, pues coincidían en que hacía falta actualizar la historia y el organigrama, y precisar las funciones de los puestos del Colegio.

El formato en que debían enlistar las actividades que realizan periódicamente (diarias, semanales, mensuales, bimestrales y anuales) se envió por correo electrónico a todas las autoridades del bachillerato del Colegio, y se les solicitó que agruparan las actividades que habían enlistado en un máximo de siete funciones y que llenaran la plantilla con la información de su puesto (Anexo 1).

Se inició una ardua labor para presentar el proyecto a todos los que participarían en su elaboración; a todos ellos se les solicitó que enviaran por correo la información. Una vez que se contó con la información se sostuvieron reuniones con los siguientes equipos de colaboradores:

- Coordinación de Psicopedagogía
  - Asesores de secundaria
  - Asesores de preparatoria
  - Psicólogas
  - Pedagogas
- Coordinación de Programa de Años Intermedios (PAI)
  - Líderes de grado Programa de Años Intermedios (PAI)
  - Líderes de asignatura PAI
- Coordinación del Programa de Diploma
  - Líderes de asignatura Diploma
- Coordinación de Pastoral Social
- Coordinación de Prefectura

Cada equipo fue convocado a una reunión a la que se les solicitó que acudieran con la información requerida; en esas reuniones se realizó una puesta en común en la que llegamos a acuerdos sobre las principales funciones de cada puesto, y de esta manera se obtuvo un perfil único para cada puesto y no para cada persona.

El avance del proyecto fue relativamente lento pues los participantes no contaban con el tiempo necesario para llenar los cuestionarios debido a las funciones y a las actividades que desempeñan en el Colegio.

Al mismo tiempo que se recababa la información, se llevó a cabo una investigación sobre la historia del Colegio, con el propósito de incluirla en la sección de ‘antecedentes históricos’ del manual, y se encontró que en el Colegio no existía un documento oficial que reportara su historia, por lo que se acudió con la asistente de primaria, quien ha colaborado en la institución educativa durante cuarenta y ocho años. Ella es la persona que conoce mejor la historia del Colegio, y que a lo largo del tiempo ha coleccionado diversos documentos que amablemente compartió con nosotros. Fue muy interesante entrevistarla pues nos platicó historias que no se conservan en ningún otro lugar. Ella comenzó su entrevista diciéndonos:

yo entré en 1969; en ese entonces todos colaborábamos y teníamos muy bien puesta la camiseta pues nos tenían mucha confianza; ya había muchas secciones en el colegio; según la historia, —tengo el primer anuario que nadie tiene—, había una población como de 120 alumnos en preescolar, o sea que no era tan chiquito; primaria estaba en la parte que ahora es el gimnasio (había salones abajo); donde está la bodeguita de la lonchería, ahí era la prefectura, y de este lado era la entrada a los salones de primaria; acá de este lado, todo así corridísimo, estaban las oficinas y sólo dos pisos de secundaria; en sí el Colegio empezó, se puede decir, como secundaria por los seminaristas, y luego, poco a poco, se fueron integrando más y más alumnos. (asistente de primaria)

A partir de esta información, tanto de su memoria histórica como de los documentos que guardaba, se pudo integrar la historia del Colegio.

Una vez que los diversos grupos de participantes convinieron en las funciones comunes, llenaron el formato definitivo de perfil de cada puesto (Anexo 2).

En el proceso de elaboración del manual averiguamos que el Colegio cuenta con una plantilla para la redacción de manuales, la cual utilizaremos para este proyecto, modificada y sin incluir los datos del Colegio.

Continuamos con la investigación en internet al mismo tiempo que elaborábamos el manual y encontramos la “Guía para la Elaboración y Actualización de Manuales de Organización de 2015”, de la Oficialía Mayor de la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización de la Secretaría de Educación Pública (DGICO, 2015), que nos sirvió para hacer algunas modificaciones, pues se trata de una Guía específicamente elaborada para diseñar manuales de planteles educativos de la

Secretaría de Educación Pública (SEP). Siguiendo la guía le hicimos modificaciones al formato y se tomaron las últimas decisiones respecto al manual.

### 3.2 Elementos de la propuesta del manual de organización para el bachillerato

A continuación presentamos los elementos en que coinciden las diferentes guías de instituciones públicas y privadas para elaborar manuales de organización que consultamos; daremos una breve descripción de cada uno de ellos y la manera en la que aplicamos esta información para nuestra propuesta.

Para la elaboración del manual nos referimos a la Guía para elaborar Manuales de la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización de la Secretaría de Educación Pública (DGICO, 2015) pues esta guía está dirigida a las Unidades Administrativas, Planteles Educativos y Órganos Administrativos Desconcentrados y es un documento de referencia para las Entidades Paraestatales agrupadas en el Sector Educativo.

En el glosario de la misma guía se define al 'plantel' como el "centro de trabajo educativo de la Secretaría de Educación Pública en el que se lleva a cabo la formación integral de los educandos mediante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje por parte del personal docente." (DGICO, 2015, p.3). Puesto que el Colegio es un plantel educativo, esta guía es la que nos rige por lo que consideramos adecuado guiarnos con este documento.

De acuerdo con esta guía, los elementos de un manual de organización son de dos tipos: de identificación y de contenido. Cada institución tiene su propia guía o reglamento en el que se explica la manera de elaborar el manual, desde el contenido hasta la manera de presentarlo incluyendo el tipo y el tamaño de la letra, por ejemplo, en el Colegio ya existe un manual de Identidad que prescribe "para el uso de las aplicaciones como la papelería institucional, la fuente que se va a utilizar es la Myriad Pro en sus versiones regular y bold" (Manual de Identidad, Colegio, [MICN], 2014, p. 14)

En cualquier organización es necesario un manual de organización, y también en las instituciones educativas. La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, lo caracteriza de la siguiente manera:

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la entidad académica y/o dependencia administrativa como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas (2016: p. 1).

Para elaborar un manual administrativo, en primer lugar se debe llevar a cabo un diagnóstico con la finalidad de conocer las funciones y las actividades que realizan los diferentes colaboradores del colegio. Posteriormente se realiza la recopilación de la información mediante documentos internos de la institución, la observación directa, encuestas a los empleados y entrevistas a los directivos; la información se registra y por último se analiza; de esta manera se obtiene la realidad de la empresa y se puede proceder a la publicación de los manuales.

Los elementos que conforman un manual de organización son:

**A. Portada.** En la portada se deben incluir los datos que permitan identificar el tipo de manual del que se trata, el nombre de la institución y su escudo; también se debe incluir la persona que autorizó el manual, su cargo y el nombre de la persona que lo elaboró.

**B. Hoja de validación.** La hoja de validación es un formato que permite formalizar el manual de organización mediante las firmas de los responsables de su elaboración, revisión y autorización. A continuación se enlistan las personas que deben firmar y qué cargos deben tener para poder autorizarla.

El rubro Elabora puede ser firmado por personal Directivo del Plantel;  
 El rubro Revisa sólo debe ser firmado por [...] personal Directivo del Plantel;  
 El rubro Autoriza solo debe ser firmado por el titular de la Unidad o Plantel;  
 El responsable de la elaboración del Manual no debe firmar como revisor, y  
 Quien revisa debe tener un nivel jerárquico superior de quien lo elabora. (DGICO, 2015, p.4).

**C. Índice.** Este apartado incluye el nombre de los capítulos que integran el contenido del manual y la página en que se encuentran.

**D. Introducción.** En ella deben exponerse las razones por las cuales se tomó la decisión de elaborar el manual, cómo y cuándo se va a actualizar; quiénes lo van a autorizar, y se describe también el contenido del manual. En las diferentes guías de elaboración de manuales consultadas se recomienda que el contenido de la introducción tenga una extensión máxima de una cuartilla.

Se refiere a la presentación que el titular de la dependencia administrativa y/o entidad académica dirige al lector; trata sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de su integración. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización, cómo se usará y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible. (UASLP, 2015, p.7).

La información que incluiremos en la introducción del manual propuesto es la siguiente:

El Manual de Organización del Bachillerato es el documento en el que se formaliza la estructura organizacional de las autoridades de la Dirección del Bachillerato del Colegio; contiene información de la institución, su misión, visión y objetivos. En este Manual se muestra la estructura orgánica y el organigrama; se delimitan las funciones de las personas que ocupan un cargo de decisión en el equipo de Dirección a partir de la Subdirección; se describen los perfiles de dichos cargos y las relaciones que tienen dentro de la organización y fuera de ella.

Este Manual está dirigido a cualquier persona que requiera la información que contiene, en especial a los que ocupan cualquiera de los cargos incluidos en el mismo; les permite conocer su ubicación en la estructura orgánica, sus funciones y obligaciones para así poder cumplir con la misión y visión de la organización.

El presente manual incluye los siguientes puestos de decisión:

- Coordinación de Programa de Años Intermedios (PAI)

- Líderes de grado Programa de Años Intermedios (PAI)

- Líderes de asignatura PAI

- Coordinación del Programa de Diploma

- Líderes de asignatura Diploma

- Coordinación de Psicopedagogía

- Asesores de secundaria

- Asesores de preparatoria

- Psicólogos

- Pedagogos

- Coordinación de Pastoral Social

- Coordinación de Prefectura

El Manual ha sido elaborado por la Subdirección de Bachillerato, y será autorizado

por la Dirección Académica de Bachillerato y por el Director General Académico del Colegio. Será revisado y actualizado anualmente.

**E. Objetivo.** En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE. La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y en un máximo de cinco líneas (SRE, 2016, p. 11).

El Manual de Organización del Colegio tendrá los siguientes objetivos:

Presentar la misión, visión y los objetivos de la institución; facilitar la información sobre los antecedentes históricos, las disposiciones jurídicas y la estructura orgánica del Bachillerato del Colegio;

Describir el propósito, las funciones, y la ubicación de los cargos en la estructura de la organización del Bachillerato del Colegio;

Facilitar la comunicación, la coordinación y el desarrollo de las funciones de las personas que ocupan un cargo académico-administrativo en el Bachillerato del Colegio;

Evitar la duplicidad de esfuerzos, la confusión y la incertidumbre en el cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos;

Servir como instrumento de comunicación y de consulta que permita conocer las funciones del personal de la Dirección de Bachillerato del Colegio y de las interrelaciones de los cargos dentro y fuera de la institución.

**F. Antecedentes históricos.** En la reseña histórica o antecedentes históricos se hace una breve descripción de la evolución de la organización o del plantel educativo:

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la entidad académica y/o dependencia administrativa. Se mencionan las personas, leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización (UASLP, 2015, p. 9).

La historia del Colegio la elaboramos a partir de la memoria histórica de algunos colaboradores del Colegio, y de algunos documentos y circulares que se han publicado a lo largo de los años y que se recuperaron con estos mismos colaboradores; la historia que se incluirá en nuestro manual será la siguiente:

A principios de los años 40 la Orden Religiosa que fundó el Colegio decidió establecer un seminario en México con el objetivo de garantizar la permanencia de la Orden en el país.

Durante las décadas de los 40 y de los 50 se tuvieron varias sedes del seminario, hasta que a principios de los años 60, se adquirió un terreno en donde está ahora ubicado el Colegio y se inició la construcción de lo que posteriormente sería el Colegio.

En 1961 se iniciaron las clases de los jóvenes seminaristas y ese mismo año se buscó la incorporación a la UNAM, pensando en la importancia de que sus estudios tuvieran reconocimiento oficial. Dicha incorporación se obtuvo en marzo de ese año. En 1962 se construye el edificio de Bachillerato. En 1964 se inaugura el Colegio con el nombre que conserva hasta el día de hoy. (Un breve recorrido por el Colegio, 1991)

Ya instalado el Colegio en esta zona, abrió sus puertas para que los jóvenes laicos que quisieran prepararse para una carrera profesional se incorporaran.

De 1969 a 1974 el Colegio comenzó a crecer en fama y excelencia. En 1967 se inicia la primaria. En 1969 muchos alumnos de otro renombrado Instituto llegaron al Colegio. Se construye el tercer piso de bachillerato y se modernizan las instalaciones. El 31 de agosto de 1971 se iniciaron los trámites para incorporar al Colegio al sistema CCH; en 1974, el bachillerato quedó incorporado a este sistema. (Un breve recorrido por el Colegio, 1991)

A lo largo de los años setenta, el Colegio fue creciendo en el número alumnos externos, pero disminuyendo en seminaristas; y para el año de 1973, ya contaba con 600 alumnos. Durante este período se iniciaron los trabajos de construcción de nuevas áreas: las mesas del jardín, el auditorio, el edificio de ciencias, la lonchería y su comedor, y el salón de teatro. La Biblioteca se enriqueció en su acervo.

En 1974, el Colegio admitió entre sus alumnos de preparatoria a mujeres, convirtiéndose en mixto. En 1979 las mujeres fueron aceptadas en secundaria y posteriormente iniciarían desde preescolar.

En 1976 se graduó la primera generación. En el año de 1964, se inició la educación preescolar. Entre 1965 y 1976 formó parte de la primaria, y fue en el ciclo escolar

77-78 que se constituyó de manera independiente con su propia dirección, programas e instalaciones.

Posteriormente se funda la secundaria y la preparatoria abiertas, así como un programa de estudios para el personal de mantenimiento.

“De 1978 a 1988 se llevó a cabo la construcción de auditorio, el edificio donde ahora se encuentran los salones de ciencias, el salón de teatro, salas de video, la lonchería y el comedor, así como el mejoramiento de la biblioteca a 20,000 ejemplares” (Un breve recorrido por el Colegio, 1991).

En 1980 se inaugura el edificio en donde se realizaban las actividades tecnológicas, como electricidad, costura, mecánica, tejido, cocina, etc. En este mismo año se inicia la actividad del Grupo especial, ahora conocido como Grupo Técnico, que buscaba la integración de alumnos con necesidades especiales a un proyecto de educación para la vida.

En la década de los años ochenta se realizó la primera kermesse del Colegio, con el propósito de recaudar fondos para los damnificados del terremoto; desde entonces y hasta la actualidad se ha continuado realizando año tras año la kermesse que ahora tiene la finalidad de ayudar económicamente a las misiones que tienen los Padres en diversas zonas pobres del país.

A lo largo de los años ochenta el Colegio aumentó el número de alumnos, impulsó su programa de computación, así como sus actividades deportivas, enfocándose en el fútbol.

En diciembre de 1990 se iniciaron los trabajos de la Asociación de exalumnos con el objetivo de unir a los egresados y trabajar para colaborar en las actividades académicas.

A partir de los años noventa se reinicia el apoyo de bachillerato para asistir a las misiones y se inició el servicio social para alumnos de sexto de primaria y se fundó también el comité de ecología. En estos años el bachillerato se incorpora al sistema del Bachillerato Internacional, el cual se integró totalmente en 1998. Para 1994 el Colegio ya contaba con 1916 alumnos.

En 1995 se inauguraron nuevos edificios en primaria y preescolar. En la sección de bachillerato se inicia el periódico escolar elaborado por alumnos de esa generación.

Para 1998 el servicio social 'CAS' se establece de manera obligatoria para los alumnos de bachillerato; la secundaria se incorporó a la SEP y al sistema PAIBI (Programa de Años Intermedios del Bachillerato Internacional), iniciando desde primero de secundaria.

En el año 2000 el Colegio festejó su 40 aniversario, y en el año 2010 festejó sus 50 años con un magno Congreso de Educación; en el año 2015 cambia la figura de Director General y la autoridad del Colegio se divide en: Director Financiero, Director Académico y Director Pastoral. Para estas fechas el Colegio tiene más de 2400 alumnos.

### **G. Marco jurídico**

En el marco jurídico del manual se enumeran las leyes o los ordenamientos jurídicos que regulan la actuación de todos los actores de la comunidad educativa así como las normas sobre el funcionamiento, operación e infraestructura de la institución.

En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la entidad académica y/o dependencia administrativa. Formalmente, el marco normativo deberá presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales (UASLP, 2015, p.3).

De acuerdo a las guías, las normas deberán enlistarse en orden de acuerdo a su jerarquía, empezando por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las normas se deben citar iniciando con el nombre de la norma, el medio y la fecha de publicación y en su caso la última reforma o edición y los artículos o numerales.

En nuestra propuesta de manual de organización se incluirán las siguientes normas:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1917, artículo 3º y 31º
- Ley General de Educación 1993, artículo 10º, 12º
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 1976, artículo 38º
- Acuerdo Secretaría de Educación Pública 97, 98, 279, 357, 593, 696.
- Reglamento de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM
- Reglamento de alumnos de Secundaria del Colegio (última reforma agosto 2015)
- Reglamento de alumnos de Preparatoria del Colegio (última reforma agosto 2015)

## H. Misión y Visión

En esta sección se incluirán los elementos que identifican a la institución, tales como la misión, la visión y los objetivos. También se incluye en esta sección el slogan del Colegio. “Un slogan es una frase corta memorable, usada en un contexto político o comercial como expresión repetitiva de una idea o de un propósito” (MICN, 2014, p. 14).

La misión de una institución es “un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito” (Iberonline, 2016)

De acuerdo con esta página:

La misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?” (Iberonline, 2016).

La visión de una organización “es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido” (Iberonline, 2016).

En esta misma página encontramos que la visión nos permite plantear un futuro claro y definido para nuestros colaboradores y para nuestros clientes. Debe responder a las siguientes preguntas:

- “Qué tratamos de conseguir
- Cuáles son nuestros valores
- Cómo nos enfrentamos al cambio
- Cómo conseguiremos ser competitivos” (Iberonline, 2016).

Proponemos revisar y actualizar la misión y la visión del Colegio, pues consideramos que las vigentes ya no responden de manera adecuada a la situación

actual así como también la redacción puede mejorarse.

En nuestra propuesta incluiremos la nueva misión y visión revisadas y actualizadas pero manteniendo su esencia que se refiere a la formación de jóvenes cristianos comprometidos con su educación y con el mundo.

### i. Diagrama de organización

Este apartado se refiere a la descripción, ordenada por jerarquía, de la entidad académica; refleja de manera esquemática la posición de los órganos que la conforman, las líneas de autoridad y sus relaciones, así como los canales formales de comunicación; “es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia” (UASLP, 2015, p.5).

El organigrama de bachillerato a partir de la Subdirección académica es el siguiente:

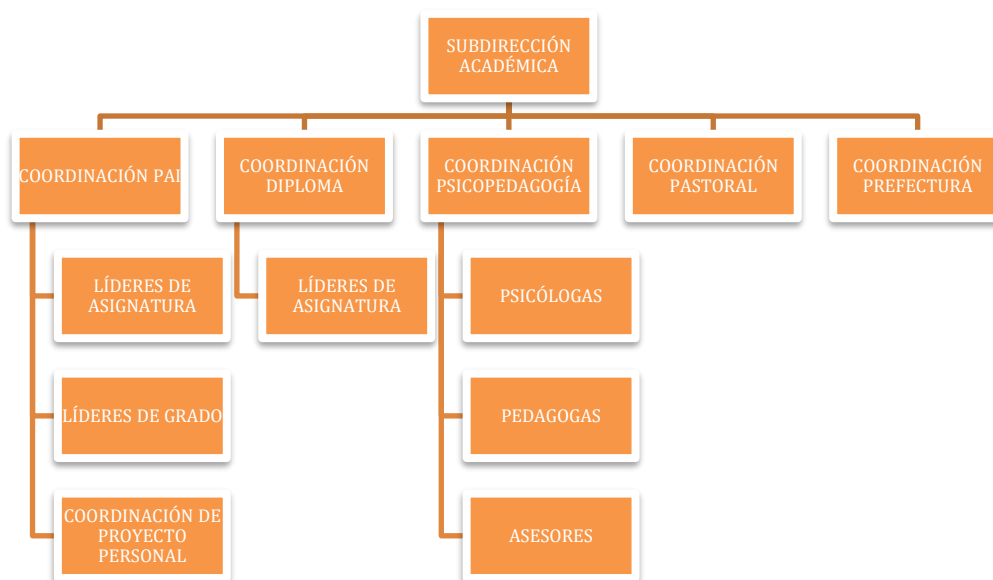


Figura 1. Organigrama. Elaboración propia.

### J. Descripción de puestos

La descripción de los puestos que conforman el plantel debe considerar los siguientes elementos:

1. Identificación: Nombre, número de plaza, ubicación física o administrativa y ámbito de operación.
2. Relación de autoridad: Puestos a los que reporta y puestos a los que supervisa, en orden jerárquico descendente.

3. Propósito del puesto: Para qué fue creado el puesto.
4. Funciones específicas: Acciones que realiza, de acuerdo a los procesos del Plantel.
5. Límites de autoridad: Hasta dónde llegan las facultades del puesto para la atención y resolución de casos. Relacionar de acuerdo con los procesos a cargo del área de adscripción en el plantel.
6. Responsabilidades: Deberes inherentes al puesto, conforme a su autoridad y respecto a las normas establecidas.
7. Especificaciones: Características que debe reunir el ocupante del puesto: escolaridad, experiencia, capacidades y aspectos personales. (DGICO, 2015, pp. 11 y 12)

Conforme a lo anterior, la plantilla que utilizamos para recabar la información de cada puesto, y que llenaron los colaboradores que se mencionaron en la introducción, que ocupan un puesto de decisión en la dirección de bachillerato y que se ven reflejados en el organigrama, es la siguiente:

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	
<b>Nombre del titular:</b>	
<b>Sección:</b>	
<b>Área o departamento:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Puesto al que reporta:</b>	
<b>Propósito del puesto:</b>	

## 2. ACTIVIDADES

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (Secretaría de Relaciones Exteriores *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización* )

<i>Actividades</i>	<i>Periodicidad</i>
	<i>Anual</i>
	<i>Mensual o por Periodo</i>
	<i>Semanal</i>
	<i>Diario</i>

## 3. FUNCIONES DEL PUESTO

*Las funciones constituyen el conjunto de actividades o fines mediante las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados por la entidad académica.*

*Agrupar en máximo 8 funciones las actividades que realizas para diferenciarlas objetivamente de otros puestos.*

<i>¿Qué hace?</i>	<i>¿qué es lo que hace?</i>	<i>¿Para qué?</i>
<i>Verbo en infinitivo</i>	<i>Función</i>	<i>Resultado</i>
<i>Ejemplo: Coordinar</i>	<i>el programa antibullying</i>	<i>para fomentar la sana convivencia entre los alumnos.</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Para la redacción de las funciones:**

- La redacción de las funciones deberá tener características de ser veraz, breve, clara y precisa.
- iniciar la redacción con verbos en infinitivo (terminados en: *ar, er, ir*);
- redactar la función en sentido afirmativo (no negativo);
- evitar los adjetivos calificativos (*oportuno, eficiente, etc.*);
- omitir aspectos subjetivos como la honestidad, puntualidad;
- evitar el uso del Etcétera;
- ordenar de acuerdo a la importancia;
- agrupar varias actividades de la misma naturaleza;
- evitar términos ambiguos como *mucho, poco, etc.*;
- lenguaje accesible sin tecnicismos, para que se entienda;

A continuación se presenta un listado de algunos de los verbos que se sugiere utilizar, para redactar las funciones, dependiendo del nivel que se esté documentando:

Directivos	Mandos Medios		Mandos Inferiores	
Administrar	Administrar	Evaluar	Acumular	Instalar
Asegurar	Aprobar	Examinar	Almacenar	Obtener
Autorizar	Asegurar	Expedir	Analizar	Operar
Controlar	Asesorar	Facilitar	Asegurar	Presentar
Coordinar	Asignar	Firmar	Calcular	Producir
Determinar	Analizar	Formular	Calificar	Programar
Dirigir	Auditar	Inspeccionar	Compilar	Proporcionar
Establecer	Autorizar	Instalar	Comprobar	Realizar
Expedir	Comunicar	Interpretar	Comunicar	Recabar
Evaluar	Consolidar	Planear	Consolidar	Registrar
Planear	Controlar	Programar	Ejecutar	Seguir
	Coordinar	Proporcionar	Entrevistar	
	Desarrollar	Recomendar	Estudiar	
	Determinar	Representar	Gestionar	
	Diseñar	Revisar	Informar	
	Distribuir	Supervisar		
	Elaborar	Verificar		
	Estudiar			

## K. Glosario de términos

Todo Manual de Organización debe incluir un Glosario de Términos en el que se definan con claridad y precisión las categorías principales que se utilizan en él. En esta sección definiremos los conceptos más importantes y aquellos que pudieran prestarse a confusión. Por ejemplo:

Función	conjunto de actividades o fines, mediante los cuales se alcanza el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados por la entidad académica.
---------	--

### 3.3 Evaluación del proyecto

El propósito general de la evaluación es validar el manual de organización como una herramienta para la mejora de la función directiva del Colegio.

La evaluación del proyecto es útil para medir y valorar los procedimientos que actualmente se siguen en la institución y definir cuáles de ellos deben permanecer y documentarse y cuáles requieren modificaciones. También para conocer los aciertos que necesitan potenciarse y las debilidades que deben corregirse. Con la evaluación se medirá si se obtienen los resultados esperados. A partir de las conclusiones de la evaluación se podría elaborar un plan de mejoramiento de la gestión y para que mejore la función directiva de la institución con el uso del manual pues erradicará la confusión que existe actualmente y así se podrán aprovechar mejor los recursos humanos y materiales del Colegio.

La metodología que utilizaremos será cualitativa porque vamos a evaluar la calidad del manual de organización, su eficacia al definir si logra el objetivo planteado y su pertinencia al concluir si responde a las necesidades de la institución. Para lograr esto utilizaremos el modelo de competencias, pues con base en evidencias y con una rúbrica se determinará si el manual cumple con su objetivo de evitar la duplicidad de funciones y si a los colaboradores les clarifica cuáles son sus responsabilidades y funciones y lo que la institución espera de ellos.

Para la evaluación del proyecto consideraremos las teorías de tres autores que sostienen lo siguiente:

Para que la evaluación sea eficaz y pertinente, Alkin (2004) refiere que según

Thomas Cook, se requiere que los 'stakeholders' participen en la elaboración de las preguntas con las que se hará la evaluación pues son los directamente afectados por los resultados. Cook reconoció la importancia de involucrar a los stakeholders en la evaluación por lo valioso de la información que ellos pueden aportar. De no llevarse esto a cabo se corre el riesgo de que la información obtenida sea demasiado vaga o de poca importancia. Asimismo, Cook considera que los 'stakeholders' deben trabajar en colaboración con los evaluadores para definir los criterios de evaluación. Esto asegurará que la evaluación sea pertinente, es decir, que responda a las necesidades de la institución y de las personas que tienen algún interés en la misma. Cook también afirma que es imperativo que los evaluadores elijan los métodos que son apropiados a la evaluación particular que se lleva a cabo, y que tomen en consideración el contexto de cada evaluación. De esta manera nosotros tomaremos en cuenta el contexto del Colegio así como su misión y visión para la evaluación que llevaremos a cabo.

Alkin (2004) sostiene que Joseph Wholey, teórico de la rama de teóricos de uso defiende que hay dos etapas fundamentales en la obtención secuencial de información, éstas son por una parte el desempeño (performance) y el monitoreo (monitoring), el monitoreo mide el desempeño del programa y lo compara con la expectativa que se tenía al inicio sobre esta actuación o desempeño; la segunda etapa es la evaluación intensiva que se hace mediante grupos controlados para medir la eficacia del programa en los resultados obtenidos. Para la evaluación del manual que proponemos, consideramos que los resultados y el monitoreo constante son fundamentales para obtener la información que deseamos y poder así perfeccionarlo y sugerir modificaciones. Los 'focus groups' que emplearemos nos apoyarán para definir la efectividad del manual. El monitoreo mensual que llevaremos a cabo servirá para comparar el desempeño de los colaboradores antes y después de la elaboración del manual.

Según Alkin, Edward Suchman afirma que las cinco categorías de la evaluación son las siguientes:

El esfuerzo (la cantidad y calidad de las actividades que se llevan a cabo), el desempeño (que mide el resultado del esfuerzo llevado a cabo), la pertinencia del

desempeño (la medida en que el desempeño es adecuado a lo que se necesita, la eficiencia (examinar posibles alternativas o métodos de acuerdo al costo) y por último el proceso (causas y razones de la eficacia o no del programa).

El desempeño es el criterio para medir el resultado del esfuerzo, nosotros evaluaremos este a través de las entrevistas a los colaboradores, quienes nos podrán expresar el esfuerzo que habrán requerido para cumplir las funciones señaladas en el manual. Nosotros interpretamos la “adequacy of performance” como la pertinencia o el grado de adecuación del manual a las necesidades de la institución; esto lo evaluaremos con los resultados de los ‘focus groups’. Y por último la eficiencia se evaluará al definir si el manual está dando resultados o no, con esto se podrán exponer los aciertos y corregir los errores

La pertinencia la mediremos basándonos en los resultados; si efectivamente el manual responde a la visión y a la misión de la institución y si gracias a él se cumple de mejor manera lo planteado en ellas y si en el manual están mejor especificadas las funciones y los puestos.

La información para la evaluación la obtendremos de los coordinadores, líderes de materia y todos los colaboradores que tengan un puesto de decisión dentro de la dirección de bachillerato del Colegio. Esto lo vamos a lograr con diferentes técnicas como entrevistas, encuestas y ‘focus groups’ que se llevarán a cabo en los siguientes momentos.

Tabla 1

### Metodología y cronograma

Tiempo	Técnica	Instrumento	Fuente de información	Cómo lo voy a aplicar
<b>Semana de inducción del 14 al 18 de agosto</b>	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores con un puesto de decisión en el bachillerato	El cuestionario incluirá preguntas dirigidas a indagar si se requiere un manual y el nivel de conocimiento que tienen sobre su puesto.
<b>Una vez cada bimestre</b>	<i>Focus groups</i>	Cuestionario	Grupo mixto de veinte personas conformado por alumnos y padres	Mediante las preguntas del cuestionario se evaluará si la misión y la visión del Colegio

			de familia	se ven reflejadas en la actividad cotidiana del personal.
<b>Una vez cada bimestre</b>	Encuesta	Cuestionario	Colaboradores con un puesto de decisión en el bachillerato	Evaluar qué ha cambiado a partir del manual, si les ha servido o no, si tienen más claras sus funciones y qué podrían sugerir para mejorarlo
<b>En la sesión de consejo técnico del colegio</b>	Entrevista	Lista de cotejo	Cada coordinación	Modificarán el manual de acuerdo a las necesidades que se vayan detectando a lo largo del ciclo escolar.

**Nota.** Fuente: Luis Medina. Evaluación de Instituciones Educativas. Universidad Panamericana (2017).

Se nombrará a una autoridad que se encargue difundir el manual y de coordinar las evaluaciones para, a partir de la información obtenida, revisarlo y actualizarlo. El primer año se harán revisiones bimestrales y a partir del segundo año, se hará una sola revisión anual al finalizar cada curso escolar.

### **Consideraciones finales**

En este proyecto de intervención se sugiere mejorar la función directiva mediante la sistematización y documentación de los procesos que se llevan a cabo en la institución. Como punto de partida de esta sistematización se propone iniciar con un manual de organización pues se considera que es fundamental que los colaboradores conozcan sus funciones y lo que se espera de ellos.

Mejorar la función directiva mediante un manual de organización de los puestos directivos del bachillerato, publicarlo y aplicarlo efectivamente en la operación del Colegio, hará posible erradicar la confusión que existe actualmente entre los diferentes actores de la comunidad educativa, y de esta manera se podrá propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Todo esto contribuirá a mejorar el clima laboral; se vivirá una situación de seguridad y de convivencia armónica, y se acabará con la incertidumbre que se genera cuando no son claras las funciones de los puestos directivos del bachillerato. Una vez que

se cuente con el manual, cada cual será el responsable de cumplir con lo que se exija y se espera de él.

Cuando había avanzado en el proyecto, entrevisté a la asistente de primaria que cuenta con varios documentos que se han usado en el Colegio a través de los años y al platicarle sobre mi proyecto me comentó que en los años noventa se había intentado documentar y sistematizar los procesos y me mostró los documentos que se habían elaborado en ese tiempo.

En ese momento me percaté de que no era la primera vez que se intentaba documentar los procesos en el Colegio. Ella me entregó una copia de los documentos que seguramente, ahora que fueron recuperados, servirán para continuar este trabajo. Logramos iniciar un manual de organización; y aunque sabemos que todavía hay mucho trabajo por realizar, como por ejemplo documentar el modelo educativo, revisar la misión y la visión, uniformar el perfil de egreso en las tres secciones del Colegio, con esto se inicia el esfuerzo para que se continúe el trabajo. Cuando lo comenté con las autoridades del Colegio se mostraron muy interesados, tanto que se citó a una empresa dedicada a asesorar a los Colegios en estos temas y se pidió un plan de trabajo para llevarlo a cabo en el futuro próximo. La dirección de la institución escolar se facilita gracias a los manuales de organización, los cuales son instrumentos útiles para la capacitación del personal, y permiten la coordinación más efectiva entre los colaboradores pues cuando se dispone de instrucciones claras y por escrito, se logra una mejor gestión. En resumen, los manuales son el medio de comunicación que garantiza que los trabajadores comprendan adecuadamente el plan general del Colegio, así como el papel que deben desempeñar.

Particularmente, la delimitación de las funciones y del organigrama es un asunto estratégico que redundará en la productividad de la institución y en su sano desarrollo; permitirá contar con el personal adecuado, capacitado y comprometido con la organización, y que tenga claras tanto la visión como la misión del Colegio, así como las funciones de cada cual.

Contar con un manual de organización de los puestos directivos del bachillerato, publicarlo y aplicarlo efectivamente en la operación del Colegio, hará posible

erradicar la confusión que existe actualmente entre los diferentes actores de la comunidad educativa, y de esta manera se podrá propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Estamos convencidos de que así como se está haciendo una Reforma Educativa en nuestro país, que aunque no significa la solución definitiva al problema de la educación en México, es un buen comienzo, así también es responsabilidad de los directores de instituciones educativas realizar las reformas necesarias y pertinentes en sus centros educativos para terminar con la burocracia y lograr una educación de calidad.

En muchas ocasiones nos encontramos con organizaciones que no saben porqué realizan ciertas actividades; desconocen el rumbo que han de tomar; ignoran hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y no conocen los procesos y recursos con los que cuentan. Es imperativo que todos los colaboradores de una organización no solo conozcan la misión, la visión y los objetivos de la institución en la que trabajan, sino que además se comprometan a realizar todas sus actividades con el fin de alcanzar sus propósitos, pues esto impacta directamente en la calidad del servicio y del producto que ofrecen.

El Colegio es una institución educativa que inició con características semejantes a una microempresa y que ha crecido mucho; es una comunidad con resultados muy positivos: los egresados son una evidencia contundente del éxito de sus planes y programas de estudios. Otros indicadores de éxito son los resultados en los exámenes nacionales e internacionales, tales como PLANEA y el 'First Certificate', así como la demanda que hay por ingresar al Colegio.

No obstante lo anterior si no se pone la debida atención, la situación podría cambiar en poco tiempo. A pesar de que no se cuenta con manuales administrativos, hasta ahora los resultados han sido positivos, pero serían todavía mejores si se subsanaran estas lagunas.

Elaborar un manual de organización para el Colegio promoverá el crecimiento y el robustecimiento de la institución y beneficiará a toda la comunidad educativa: padres de familia, personal docente, personal administrativo, alumnos, egresados y dueños del Colegio.

Algunos de los obstáculos que se nos presentaron en el proceso de la elaboración del manual de organización fueron los siguientes:

Hay un desconocimiento generalizado acerca de lo que es un manual de organización, de sus ventajas e importancia para la institución educativa. A pesar de sus dimensiones y del numeroso personal no se cuenta con una dirección de capital humano. Algunos colaboradores impidieron y obstaculizaron el desarrollo del manual, pues lo consideraban de poca importancia; les parecía innecesario y por tanto una pérdida de tiempo.

Las autoridades del Colegio le dieron prioridad a otras tareas. Por otra parte, una Universidad nos ofreció que sus estudiantes de pedagogía podrían apoyarnos con la asesoría y elaboración del manual como práctica de campo, pero una vez acordado no recibimos respuesta.

A partir de la propuesta y de nuestra insistencia, las autoridades del Colegio tomaron la iniciativa de solicitar presupuestos a diferentes instituciones con el fin de recibir asesoría para documentar el modelo educativo y los diferentes manuales administrativos que hacen falta en el Colegio tales como el de organización y el de procedimientos.

En el Colegio no existen procesos ni procedimientos sistematizados y documentados. Es necesario contratar a expertos que orienten y guíen en la elaboración de estos documentos para que verdaderamente incidan en una mejora de la función directiva. El manual sólo es un inicio de este proceso de sistematización y documentación. El siguiente paso es elaborar manuales de procedimientos y precisar el modelo educativo así como revisar la redacción de la misión y la visión del colegio para que todo esto sea parte de una mejora continua que redundará en una mejora de la calidad de la oferta educativa del colegio.

Otra limitación pudiera ser la renuencia de la dirección a modificar las prácticas existentes o de los colaboradores a que su labor sea evaluada.

Sugerimos promocionar los beneficios de tener claro lo que se espera de cada uno de los colaboradores y lo eficiente que puede convertirse su labor al no duplicarse sus funciones.

Esta propuesta representa un adelanto pues es el primer paso hacia la documentación y sistematización de las prácticas y de los procedimientos en el Colegio, y será un documento importante para continuar en investigaciones posteriores sobre este tema.

### Fuentes de consulta

1. Álvarez, M., (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama Editorial.
2. Antúnez, S., (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Secretaría de Educación Pública.
3. Asociación de Exalumnos del Colegio, (1991). *Un breve recorrido por el Colegio*. México: Colegio.
4. Alkin, M.C. (2004). *Evaluation Roots*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Ciudadanos en red, (2015). Las mejores prepas en 2015. Recuperado de: <http://ciudadanosenred.com.mx/las-mejores-prepas-2015/>
6. Chiavenato, I., (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5.ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
7. Colegio, (2016). *Guía para la evaluación del programa y cuestionario de autoevaluación: Programa de los Años Intermedios*, Ciudad de México, recuperado de página electrónica del Colegio.
8. Gento, S., Palomares, A., García, M., & González, R., (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Recuperado de: <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>
9. International Baccalaureate [IBO], (2014). *El Programa de los Años Intermedios: de los principios a la práctica*. Recuperado de: <http://occ.ibo.org/ibis/occ/guest/home.cfm?language=SPANISH>
10. Malpica, F., (2012). *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Editorial Graó.
11. *Manual de Identidad del Colegio*, (2016). Recuperado de la página electrónica del Colegio.
12. Misioneros, (2010). *Quiénes son los Misioneros. Publicación Interna Colegio*. Ciudad de México.
13. Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F., (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

14. Namó de Mello, G., (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, México: Secretaría de Educación Pública
15. Rodríguez, M., (1998). *Función Directiva Escolar*. México: Ediciones Castillo.
16. Rodríguez, J., (1992). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos* (2.<sup>a</sup> ed.). México: ECASA.
17. Secretaría de Educación Pública [SEP], (2015). *Guía para la elaboración y actualización de Manuales de Organización, Oficialía Mayor, Dirección General de Innovación, Calidad y Organización*. Recuperado de: [http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/251/1/images/GUIA MO 2015 FINAL 05 marzo 2015\(1\).pdf](http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/251/1/images/GUIA MO 2015 FINAL 05 marzo 2015(1).pdf)
18. Secretaría de Relaciones Exteriores [SER], (2016). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización*. México. El autor. Recuperado de [https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf)
19. Universidad Autónoma de San Luis Potosí [UASLP], (2015). *Guía de Manuales de Organización de la Universidad de San Luis Potosí*. Recuperado de: [www.uaslp.mx/.../manuales-organizacion/GUIA-MO-2015.pdf](http://www.uaslp.mx/.../manuales-organizacion/GUIA-MO-2015.pdf)
20. Universidad Iberoamericana [UIA], (2016). *Estrategias de capacitación en línea para micros, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

## Anexo 1 Plantilla de líder de grado

### 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	<b>Líder de grado</b>
<b>Nombre del titular:</b>	Angélica R
<b>Sección:</b>	Bachillerato
<b>Área o departamento:</b>	Coordinación del Programa de Años Intermedios
<b>Fecha de elaboración:</b>	Mayo 2016
<b>Puesto al que reporta:</b>	Coordinación del Programa de Años Intermedios

### 2. ACTIVIDADES

*ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (Secretaría de Relaciones Exteriores Guía técnica para la elaboración de manuales de organización )*

<i>Actividades</i>	<i>Periodicidad</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y evaluar las planificaciones de los proyectos interdisciplinarios</li> <li>Revisión de planificadores de las diferentes asignaturas del grado escolar</li> <li>Promover los proyectos interdisciplinarios que se hayan programado por los docentes</li> </ul>	<i>Anual</i>
<p><i>Reporte de actividades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de evidencias de aprendizaje en los portafolios de los alumnos</li> <li>Revisión de cuadernos para observar la implementación del programa de años intermedios</li> <li>Revisar la verticalidad y horizontalidad de los contenidos de los programas para proponer nuevos proyectos</li> <li>Revisar los enfoques de aprendizaje que se trabajan por materia para su dosificación</li> </ul>	<i>Mensual o por Periodo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con la líder de grado para trabajar mejoras y nuevas propuestas en la implementación del programa</li> </ul>	<i>Semanal</i>
	<i>Diario</i>

### 3. FUNCIONES DEL PUESTO

*“Las funciones constituyen el conjunto de actividades o fines, a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados por la entidad académica y/o dependencia administrativa. “*

*Agrupar en máximo 8 funciones las actividades que realizas para diferenciarlas objetivamente de otros puestos.*

<i>¿Qué hace?</i>	<i>¿qué es lo que hace?</i>	<i>¿Para qué?</i>
<i>Verbo en infinitivo</i>	<i>Función</i>	<i>Resultado</i>
<i>Ejemplo: Coordinar</i>	<i>el programa antibullying</i>	<i>para fomentar la sana convivencia entre los alumnos.</i>
<i>1.Revisar</i>	<i>Planificadores de las asignaturas del grado</i>	<i>Para hacer mejoras en la planeación y nuevas propuestas en la implementación del programa de Años Intermedios</i>
<i>2. Revisar</i>	<i>Planificaciones de los proyectos interdisciplinarios</i>	<i>Para dar seguimiento al trabajo interdisciplinario del grado</i>
<i>3. Promover los proyectos interdisciplinarios que se hayan programado por los docentes</i>	<i>Proyectos interdisciplinarios que se hayan programado por los docentes</i>	<i>Para darles seguimiento, continuidad y generar nuevas propuestas</i>
<i>4. Revisión</i>	<i>De evidencias de aprendizaje en los portafolios de los alumnos</i>	<i>Para conocer cómo se aplican los criterios de evaluación por asignatura</i>
<i>5. Revisión</i>	<i>de cuadernos de los alumnos de las diferentes materias</i>	<i>para observar la implementación del programa de años intermedios</i>
<i>6.Informar</i>	<i>A la coordinadora del programa sobre la implementación del programa en lo observado en portafolios y cuaderno</i>	<i>Para analizar áreas de oportunidad</i>
<i>7. Revisar los enfoques de aprendizaje que se trabajan por materia para su dosificación</i>	<i>Enfoques de aprendizaje que se trabajan por materia</i>	<i>Para su dosificación y trabajo en el grado</i>
<i>8. Revisar la verticalidad y horizontalidad de los contenidos de los programas para proponer nuevos proyectos</i>	<i>la verticalidad y horizontalidad de los contenidos de los programas</i>	<i>para proponer nuevos proyectos</i>

## Anexo 2 Puesta en común líder de grado

### 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Líder de grado
<b>Nombre del titular:</b>	
<b>Sección:</b>	Bachillerato
<b>Área o departamento:</b>	Coordinación PAI
<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Puesto al que reporta:</b>	Coordinación PAI

### 2. ACTIVIDADES

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (Secretaría de Relaciones Exteriores *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización* )

<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Revisión de planificadores/ programas</b> <b>Revisión de planificadores y síntesis entregados en Alfresco</b> <b>Participación y apoyo en plática informativa a padres de familia</b> <b>Revisión Planificador de proyectos interdisciplinarios</b> <b>Reunir exámenes de diagnóstico y plantillas de calificación</b> <b>Preparar portafolios Mahara con los alumnos para que incluyan ella trabajos representativos de la metodología PAI</b>	<b>Anual</b>
<b>Revisión de cuadernos para encontrar evidencias de metodología PAI</b> <b>Revisión portafolio de evidencias para envío a padres de familia</b> <b>Recuperar los formatos de retroalimentación de portafolios de evidencias PAI</b> <b>Analizar información obtenida de los formatos de portafolios de evidencias PAI y emitir un reporte dirigido a la coordinación PAI</b> <b>Participación y apoyo en juntas de Consejo Técnico</b> <b>Seguimiento de proyectos interdisciplinarios</b>	<b>Mensual o por Periodo</b>
<b>Asistir a junta de líderes de grado</b> <b>Asistir a junta de equipo PAI</b> <b>Asistir a la junta personal con el coordinador PAI</b>	<b>Semanal</b>

<b><i>Dar orientación a los profesores que necesiten ayuda en cuanto a los planificadores, enfoques de aprendizaje, contextos globales, etc.</i></b>	<b><i>Diario</i></b>
--	----------------------

### 3. FUNCIONES DEL PUESTO

*“Las funciones constituyen el conjunto de actividades o fines, a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados por la entidad académica y/o dependencia administrativa. “*

*Agrupar en máximo 8 funciones las actividades que realizas para diferenciarlas objetivamente de otros puestos.*

<i>¿Qué hace?</i>	<i>¿qué es lo que hace?</i>	<i>¿Para qué?</i>
<i>Verbo en infinitivo</i>	<i>Función</i>	<i>Resultado</i>
<i>Ejemplo: Coordinar</i>	<i>el programa antibullying</i>	<i>para fomentar la sana convivencia entre los alumnos.</i>
<b><i>1. Apoyar</i></b>	<b><i>a la coordinación PAI</i></b>	<b><i>para facilitar su trabajo</i></b>
<b><i>2. Revisar</i></b>	<b><i>planificadores</i></b>	<b><i>para verificar la congruencia entre contenidos, preguntas de indagación... enfoques de aprendizaje y con el programa anual institucional</i></b>
<b><i>3. Participar y apoyar</i></b>	<b><i>en la plática sobre PAI a padres de familia</i></b>	<b><i>para informar sobre sus características, ventajas y forma de evaluar por criterios</i></b>
<b><i>4. Revisar y promover y facilitar</i></b>	<b><i>proyectos interdisciplinarios</i></b>	<b><i>para confirmar la interdisciplinariedad y establecer relaciones entre asignaturas</i></b>
<b><i>5. Organizar</i></b>	<b><i>portafolio de evidencias en formato físico o digital.</i></b>	<b><i>para que los alumnos puedan integrar evidencias de su aprendizaje y mostrarlos a los padres de familia</i></b>

<b>6.Revisar</b>	<b><i>evidencias de aprendizaje en el portafolio de los alumnos y que estén completos antes de su envío</i></b>	<b><i>Para conocer como se aplican los criterios de evaluación por asignatura</i></b>
<b>7.Analizar</b>	<b><i>información contenida en la retroalimentación por parte de los padres de familia del portafolios de evidencias PAI</i></b>	<b><i>Para conocer la opinión de los padres de familia respecto a los aprendizajes desarrollados por sus hijos con el desarrollo del programa</i></b>
<b>8.Revisar</b>	<b><i>cuadernos de todas las asignaturas y de todos los grupos</i></b>	<b><i>para encontrar evidencias de trabajo con metodología PAI</i></b>
<b>9. Participar y apoyar</b>	<b><i>en juntas de Consejo Técnico</i></b>	<b><i>para compartir información y facilitar el trabajo en equipo</i></b>
<b>10. Participar</b>	<b><i>en la juntas de líderes de grado, de líderes PAI y personal con el coordinador PAI</i></b>	<b><i>Para estar informado y dar opinión sobre diferentes temas</i></b>