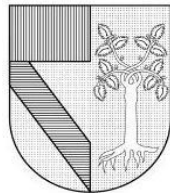


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO PILAR DE LA GESTIÓN EFICAZ”

DESARROLLO DE PROYECTO

Q U E P R E S E N T A

Martha Noemí Monroy Fernández

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:

Dra. María del Carmen García Higuera

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Mtra. Mónica Adriana Villarreal García

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. CONOCIENDO LA INSTITUCIÓN	4
CAPÍTULO II. LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO UN PILAR DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	14
CAPÍTULO III. HACIA LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS. COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	23
CONSIDERACIONES FINALES	30
ANEXOS.....	34
APÉNDICES	37
FUENTES DE CONSULTA	42

“Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana.”

Walt Disney

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo consiste en hacer una propuesta de mejora desde la gestión escolar, para la sistematización de los procesos administrativos, como un pilar de la calidad educativa, en la sección primaria de un colegio del Estado de México, donde la propuesta es el diseño de un manual administrativo, de acuerdo a las necesidades y características propias de la institución.

En el primer capítulo se describe el contexto de la institución, con una semblanza general del mismo, para entender su problemática y la necesidad en la sistematización de los procesos administrativos que se llevan a cabo, en busca de la gestión eficaz.

En el segundo capítulo se fundamentan algunas bases teóricas que sirven de apoyo en la elaboración de un manual y unificando criterios en cuanto a los contenidos, desde la gestión educativa, con el fin de brindar calidad educativa.

En el tercer capítulo es donde se establecen los lineamientos para la elaboración del manual de procedimientos administrativos, de acuerdo a las propias necesidades de la institución. En este capítulo se hace la propuesta de los apartados con los que debe contar el documento, basándose en la información que se obtuvo de las observaciones y entrevistas realizadas.

La parte trascendente de este trabajo es la de poder contribuir a la mejora de una institución educativa, sin olvidar su filosofía, que desde su fundación la ha caracterizado, esto por medio de la propuesta para la elaboración de un manual de procedimientos, con el fin de hacer eficientes las acciones que se llevan a cabo en el día a día.

CAPÍTULO I. CONOCIENDO LA INSTITUCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas han tenido cambios significativos, obedeciendo principalmente a la Reforma Educativa, y en especial con el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), que trata sobre la transformación de la gestión escolar, que fortalece la autonomía en los colegios, sin olvidar que para todos los miembros de una institución debe haber un fin común, con una visión compartida sobre las metas (Lujambio, 2010a).

A casi un siglo de su diseño original, el modelo educativo ya no es compatible con una sociedad más educada, plural, democrática e incluyente. Dentro de la unidad esencial del país existe una variedad de identidades, de perspectivas, de culturas que preservan identidades diferentes, reflejo de la diversidad que nos caracteriza como nación (SEP, Modelo Educativo, 2016, p.14).

Debido a que los cambios en la educación, no sólo se llevan a cabo en las aulas y éstos no ocurren mecánicamente, es entonces que se necesita de una guía o conducción en los procesos que se realizan, para alcanzar la meta deseada (Blanco, s/f).

Al hablar de procesos, hay que pensar en la serie de acciones para la sistematización de los mismos, analizando en primera instancia los ya existentes, en caso de haber, para modificarlos de acuerdo a las necesidades actuales o elaborando algunos nuevos que respondan a las acciones diarias. En la institución en intervención, no existe un manual de procedimientos¹ que sirva de guía, la razón de ello se explicará posteriormente, cuando se narre una breve semblanza del colegio.

Al estandarizar algunas funciones se crea menos duplicidad, e incluso, se concretizan y simplifican las acciones, pero más importante que esto, es el hecho de que las tareas a desarrollar vayan acordes a las competencias de cada persona involucrada en el quehacer educativo (Sánchez, 2009, p. 89). Consecuentemente se llega a la necesidad de encontrar, modificar, desarrollar e implementar procesos que ayuden a la sistematización de los mismos en la institución.

¹ Entendiendo que los procedimientos son la sucesión cronológica y secuencial del conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo.

El presente trabajo va a responder a la siguiente pregunta: ¿cómo sistematizar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en una institución para hacer frente a las necesidades dentro de la misma? Este cuestionamiento se puede concentrar en una respuesta concreta, la elaboración de un documento en donde se indiquen las acciones, quién las realiza, cuándo y cómo, sin embargo, más importante que sólo la elaboración, será la implementación del mismo, acción que quedará en responsabilidad de la institución.

Así es como se llega a la razón de ser en la elaboración de un manual, que detalle los procesos que se realizan. Para lo cual, primero hay que especificar el objetivo de dicha intervención y definir la manera en que se va a trabajar.

El objetivo general de este trabajo es proporcionar estrategias, acordes a las necesidades, para la elaboración de un manual para sistematizar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la sección primaria de una institución educativa, el cual sirva como base documentada para una operación consistente, que optimice el cumplimiento de las acciones de tal manera que éstas sean susceptibles de mejora, con esto se logrará que todos sean partícipes en las labores del día a día, realizando de manera sistemática sus tareas, mismas que deben ejecutarse de acuerdo a la ideología del colegio, que siempre se ha caracterizado por establecer una relación cordial y de respeto tanto con los padres de familia y alumnos como con los mismos miembros de la comunidad educativa.

Para alcanzar el objetivo de este trabajo se tendrá que especificar cómo se quieren realizar cada una de las etapas y lo que se espera alcanzar con la estrategia de intervención, lo que concretamente lleva a los objetivos particulares enlistados a continuación:

- Analizar la estructura organizativa de la sección primaria de la institución, para establecer líneas de acción eficientes.
- Corroborar, con la Dirección de la sección, las funciones del personal que labora a su cargo y detallarlos.
- Vincular la interrelación entre los diferentes departamentos de la sección.
- Definir los lineamientos necesarios para la elaboración del manual.

Para conocer mejor a la institución y su problemática, es importante establecer el marco contextual de la misma porque esto dará pauta a la necesidad de intervenir para el mejoramiento del servicio educativo. Es oportuno hacer mención que por razones de confidencialidad se han omitido los nombres de los miembros involucrados así como el nombre del colegio.

La intervención se realizó en una institución localizada en el Estado de México. Cuenta con 51 años de establecida y tiene prestigio de calidad educativa bilingüe. El modelo educativo es principalmente humanista y personalizado, sin embargo no se puede dejar de tomar en cuenta que en primaria se debe trabajar de forma constructivista, para fomentar hábitos de trabajo y estudio en los educandos.

Se trata de un colegio fundado en 1966, iniciando con Jardín de Niños y que para el año de 1972 ya contaba con sección primaria, para 1975 la sección secundaria empieza a laborar y es en 1978, que el colegio sumaba una matrícula de aproximadamente 1800 alumnos.

Es en 1981 que se inicia la preparatoria, en el turno vespertino, y hasta 1999, cambia a turno matutino, para el 2000 la preparatoria se muda a sus nuevas instalaciones. Esto lleva al recuento numérico desde el comienzo, en 1966, con tan solo 12 alumnos y ya para 1996, la matrícula era de aproximadamente 2200, tomando en cuenta desde Jardín de Niños hasta Preparatoria.

Desde su fundación, fue concebida como una institución educativa de corte humanista² y bilingüe.

Y es que el humanismo pretende formar al hombre, en cuanto a hombre, de modo integral (física, intelectual, moralmente) y no tanto especialista (médico, abogado...). Pese a todo, al humanismo no le interesa formar hombres para ocupar puestos de trabajo, sino hombres de prestigio. Quizás la máxima aportación del humanismo pedagógico de la época áurea –aún hoy- sea, sencillamente, que en la enseñanza la

² Basado en que el conocimiento existe tanto en el niño como en todo lo que le rodea, habiendo una interacción tanto en lo físico como en lo social y que el niño mismo tiene que construir su jerarquía básica de necesidades para alcanzar su nivel cognoscitivo (Robles Sánchez, 2008).

teoría y la praxis deben ir irremediabilmente unidas o ésta no será tal, en el más noble y aceptable sentido del vocablo (Sánchez Cerezo, 2003, pp. 742-743).

Entonces el término humanista, se aplicaría para una educación que tenga como característica el considerar no sólo el adquirir conocimientos sino también llevarlos a la práctica en la vida personal. Es así como esta institución se ha caracterizado por un trato con calidad humana hacia cada miembro de la comunidad, con un gran sentido de responsabilidad y de servicio y sobre todo siendo una institución incluyente; preocupada por preparar a sus alumnos de manera integral tanto en lo académico como en valores.

En educación, el término humanista se utiliza cuando la finalidad de la educación persigue la plenitud del hombre mediante el cultivo de los valores (Sánchez Cerezo, 2003). Justamente el fomentar el respeto, la responsabilidad y la honestidad, entre otros valores, es lo que ha caracterizado a este colegio.

Por otro lado, también se ha mencionado que se caracteriza por proporcionar una educación personalizada³, esto es, se tiene total atención a las características de los alumnos, atendiendo a las diferentes estilos de aprendizaje y capacidades de cada uno, además de ser una institución incluyente.

La institución ha tenido cambios importantes en diferentes épocas, relacionados con movimientos administrativos, debidos a circunstancias societarias, pero que afectaron económicamente y dejaron a la escuela con un gran número de deudas, también se perdió el archivo administrativo del colegio, que se guardaba desde 1972. Por otro lado, se descuidó la contratación de profesores, aceptando aquellos que no perseguían los mismos ideales de la institución y mucho menos, compartían su ideología. Al cabo del tiempo todas las acciones fueron mermando la confianza de los padres de familia y la matrícula descendió drásticamente, de ser de poco más de 2200, a tan sólo 670, para el curso escolar 2010-2011.

Por el momento, la institución se encuentra en proceso de recuperación, de un largo periodo de desprestigio originado por uno de esos cambios administrativos. Justo en

³ Es el proceso y el resultado del perfeccionamiento propio de cada persona (Sánchez Cerezo, 2003, p.497).

2010 se llevó a cabo una reestructuración, tanto administrativa y pedagógica como de imagen, con el propósito de recuperar la confianza de padres de familia, pero como la actual administración se encontró con una situación paupérrima y con un muy descuidado ámbito pedagógico, entonces, todo esto ha propiciado que se tenga que empezar de nuevo desde el principio, esto es, establecer reglamentos en cada sección, diseñar los perfiles de los puestos, contrataciones de algunos profesores que injustamente fueron retirados, he incluso se modificó el organigrama de la institución (Ver Apéndice 1).

En la sección primaria, también hubo un cambio muy relevante, ya que la directora académica, que había laborado en el colegio por casi 30 años, quien conocía perfectamente como se debía hacer las cosas, independientemente de que existiera un manual o documentos que soportaran las acciones. La directora se jubiló en el año 2015, por lo que para el curso escolar 15-16, la primaria ya tenía nueva directora, quien conoce perfectamente la filosofía y la manera de trabajar de la institución, porque ya había laborado en la misma, sin embargo, hay acciones que desconocía y que le parecieron importantes que estuvieran en documento, lo que nos lleva a la justificación del proyecto, que posteriormente se explicará.

Actualmente, el colegio cuenta, en la sección Primaria, con una matrícula de 375 alumnos, repartidos en 17 grupos, 3 por grado escolar, contando entre 20 y 23 estudiantes por cada salón. Las profesoras son 17 en total, de las cuales nueve corresponden al área de español y ocho de inglés, en donde cada una de ellas funge como tutora de un grupo, ya que la carga académica se reparte entre ambas. Por lo que hay la necesidad de una Coordinadora de Español y otra de Inglés, con su respectiva asistente.

También cuentan con un profesor tanto para la asignatura de Educación Artística otro para la de Tecnologías y dos más para la de Educación Física, en éste último caso, un profesor atiende Primaria Inferior y otro a la Primaria Superior. Para cuidar de las eventualidades que puedan surgir y sobre todo para resguardar la salud, principalmente de los alumnos, está la enfermera de la sección, pero también para cuidar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, ya que ha habido

casos en que alguna de las profesoras ha sufrido algún accidente dentro del plantel y la enfermera es la que atiende inmediatamente.

Se ha mencionado que el colegio es de corte humanista, esto lo refleja con las diferentes actividades centradas en el alumno como persona, en donde se busca ayudarlos a reconocerse como seres únicos y sobre todo a desarrollar su individualidad, ya que se cuida que desarrollen sus potencialidades a través de un aprendizaje significativo, colaborativo y sobre todo basado en valores.

Para seguir con la atención personalizada y de inclusión, se cuenta con el departamento de Psicopedagogía, atendido por una encargada para atender a aquellos alumnos con alguna problemática que interfiera con su aprovechamiento académico y les da seguimiento, así como a los padres de familia, profesores y coordinadores para que el alumno poco a poco alcance los aprendizajes esperados. Se mencionó con anterioridad el corte humanista del colegio, pero también dentro de la visión, la institución se reconoce como un colegio incluyente. La inclusión implica que todos los niños de una determinada comunidad aprendan juntos, independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales (Blanco, s/f).

Para cumplir con ésta condición, se cuenta con un aula de inclusión, estando a cargo una psicóloga, quien tiene a su vez una asistente, quienes atienden a 10 niños, aunque sólo siete pertenecen a la primaria, porque dos son de secundaria y uno de preparatoria. De los alumnos que asisten a inclusión, algunos tienen Síndrome Down, en diferentes grados y otros con Síndrome de Asperger.

El aula de inclusión, cuenta con su propio programa, prepara a los niños para funcionar dentro de la sociedad, llevan un taller para la vida, donde se les enseña a manejar el dinero, a saber cuánto cuestan ciertos productos, incluso como pagar cuando van a comprar, pero es más significativo aún, cuando esto lo hacen práctico, llevando a los alumnos del aula de inclusión al supermercado, para enfrentarlos a la realidad, bajo supervisión tanto de sus profesoras como de los padres de familia.

Adicionalmente, los pequeños son integrados a grupo, para llevar algunas materias de acuerdo a sus capacidades, ya sea Español, Educación Física, Educación Artística o Matemáticas, estas asignaturas son evaluadas y junto con sus talleres del programa de

inclusión se reportan en su boleta de calificaciones bimestrales. Todos los alumnos de inclusión, sin excepción, participan en las actividades extracurriculares tales como obras de teatro, actividades vespertinas, concursos, exposiciones, etc.

Dentro del programa de inclusión se considera la capacitación de los docentes, que por sus características, experiencia, habilidades y capacidades pueden tener en su grupo a un alumno de esta aula, de la misma forma, los alumnos que socializarán con los pequeños de inclusión, tienen una charla con la psicóloga y la psiquiatra, para recibir instrucciones de cómo tratarlos para que se sientan parte del grupo, así como hacerlos partícipes de las actividades, pero sobre todo apoyarlos en caso necesario. Lo que hace que sea una verdadera escuela de inclusión.

Para atender todos los asuntos relacionados con Supervisión Escolar adjunta a la Secretaría de Educación Pública (SEP), está la Directora Técnica, quien a su vez cuenta también con una asistente en Control Escolar, quien como su nombre lo indica, controla toda la información referente al archivo o kardex de cada alumno y que atiende a las demandas administrativas de la SEP, que son propiamente las de mandar cada bimestre las calificaciones, estadísticas, problemáticas y soluciones que ha realizado la sección, atendiendo también los requerimientos para la mejora educativa.

En cuanto al primer contacto para la atención vía telefónica y para dar citas cuando algún padre de familia requiere información sobre alguna situación que involucre a su hijo(a), está la recepcionista, quien cuenta con los horarios de cada docente, para ver en qué momento les puede atender, o bien si requiere que alguna coordinadora sea la que esté presente, ya como última instancia, será la Directora Académica la que acuda a atender alguna cita, dependiendo de la gravedad del asunto.

Todos los miembros de la comunidad educativa de la primaria tienen como líder a la Directora Académica, que a su vez rinde cuentas al Director General Académico y éste a su vez a la Directora General Administrativa.

Como prueba de la inquietud por reconstituir a la institución y teniendo una mente abierta al cambio, se han hecho constantes mejoras tanto en mobiliario como en mantenimiento de las instalaciones, así como en sistemas y estrategias educativos, sin

olvidar que todavía hacen falta algunas más, pero sobre todo, se ha dado a la tarea de retomar y fomentar la ideología humanista con la que el socio fundador siempre trabajó.

Para ello, como ya se mencionó anteriormente, se recontrató a algunos docentes con cierta antigüedad y experiencia y que justo comulgan con esta ideología, donde el trato hacia los alumnos es cordial, pero firme, se les permite que desarrollen sus potencialidades y construyan su aprendizaje, siendo parte activa del mismo, procurando que el aula no sea tan tradicional, cuidando y respetando la individualidad de los alumnos.

Durante un par de años se ha trabajado en las mejoras del inmueble, equipando las aulas y dando mantenimiento a las instalaciones, así como los cambios que se han hecho a nivel académico, para hacer frente a las demandas y necesidades actuales de la comunidad, sobre todo para estar a la vanguardia, igual que los colegios a su alrededor.

Como ya se explicó anteriormente, también hubo cambios al interior, con la integración de nuevos elementos a la institución, esto debido a la reestructuración, lo que lleva a reconocer que hay una falta de un curso de inducción⁴ que proporcione a cada nuevo miembro que se incorpore a la institución, una bienvenida, o bien, le de los datos generales junto con una breve historia, así como sus tareas, horarios, las políticas del colegio y demás información relevante, pero que por lo general no se hace, por falta de tiempo; es entonces que este nuevo miembro se integra y va aprendiendo poco a poco con el diario proceder.

Debido a lo explicado anteriormente es que el objetivo del puesto no se cubre en su totalidad o tiene puntos de mejora y provoca que también la comunicación sea deficiente, aquella que debe haber entre pares o entre superiores y subordinados (Torrealba, Vera, Cortés, 2007), o que no cumpla con las metas establecidas al inicio de cada curso.

Lo importante es estar en constante evolución, lo que lleva de nuevo al tema en cuestión. Todos los integrantes de una comunidad educativa deben conocer cuál es su

⁴ Conociendo que un curso de inducción es aquel que provee a los nuevos miembros de una organización, aquella información básica que necesita para realizar satisfactoriamente sus actividades.

rol en la institución, cómo, dónde y en qué momento se realiza una acción, a quién se le debe reportar; por lo que es esencial que exista un manual de procedimientos, donde todo el personal que labora en el colegio debe conocer dicho manual, estableciendo así la importancia de cada puesto y de cada acción que se realiza, demostrando que éstas se llevan a cabo con eficiencia, cuando cada uno sabe lo que tiene que hacer.

Se ha examinado el contexto de la institución, así también se ha planteado el problema, el cuál sabemos que se ha originado por los diferentes cambios administrativos. Es indudable que todos hacen su trabajo lo mejor posible y su líder los guía conforme su experiencia y conocimiento, pero también es importante que se cuide la calidad y eficiencia de las acciones, para proporcionar una educación de acuerdo a los estándares del programa de mejora continua, en este plan se está considerando la organización y el funcionamiento escolar se fortalezca y en donde al conocer los riesgos e incertidumbres, se puedan plantear los objetivos de acuerdo a las necesidades (SEP, Sinaloa, 2013).

Existe una falta de información de los procesos que se realizan en la sección, e inclusive, no hay documentos que registren las acciones, ya que en las labores cotidianas se resuelve todo a la marcha, incluyendo las eventualidades, así como, hay un desconocimiento general de lo que debe realizarse en cada departamento, el cómo están vinculadas las acciones entre los mismos e inclusive, se desconocen las actividades que deben realizar los miembros de colegio, de acuerdo a su puesto, provocando en primera instancia, desinformación, pero de fondo, hay algunas funciones que pueden estar duplicadas o puede haber otras que se omitan.

Se ha encontrado que el trabajo se resuelve y los resultados son favorables, sin embargo, para hacer eficientes esas acciones hay que conocer cómo debería ser el funcionamiento de la institución en general, si en efecto, lo que se pretende es una mejora en la calidad educativa, lo que justifica la necesidad de sistematizar los procesos. Esto nos lleva a la línea de generación del proyecto, la cuál tiene como actores principales, para este caso, a docentes, alumnos, personal administrativo, padres de familia, directivos y a las autoridades escolares.

Para estar en sintonía con la ideología de la institución es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la misma, para que los procesos respondan a éstos y a la filosofía que ha caracterizado al colegio.

La misión y visión de la institución están encaminadas a la formación en valores, siendo ésta una institución incluyente y que promueve la trascendencia en todos y cada uno de los miembros de la institución.

Con base en la problemática, se llegó a la determinación de realizar las siguientes acciones para recabar la información, mismas que se reportarán en el capítulo tercero. El análisis de los resultados permitirá el diagnóstico y la sugerencia en la elaboración del manual de procedimientos.

- Realizar observaciones directas para determinar líneas de acción.
- Recabar información existente sobre las acciones que se realizan en el colegio.
- Realizar un estudio diagnóstico de las áreas en la sección primaria.
- Elaborar los cuadros orgánicos de funciones, correspondientes a la sección primaria.
- Diseñar diagramas de flujo de las acciones.
- Integrar y analizar la información con el colegiado de autoridad.
- Dar propuesta para la elaboración del manual de procedimientos, considerando las áreas de aplicación, responsables, las políticas de la institución, descripción de las acciones, diseño de formatos, lo más simple y concretos que se pueda.

Con el planteamiento que se ha establecido en este capítulo, se puede decir que es de suma importancia contar con un documento institucional, que demarque todas las acciones que se llevan a cabo en la misma, con el fin de que el personal las realice de la mejor manera posible, todo esto en búsqueda de la calidad educativa (Ver Apéndice 2. Cuadros orgánicos de funciones).

CAPÍTULO II. LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO UN PILAR DE LA CALIDAD EDUCATIVA

En este capítulo se establecerán, desde la gestión educativa, las bases de lo que es un manual de procedimientos, sus características y cómo se elabora para una institución educativa. Una vez que se ha planteado cómo empezó la institución y la problemática que tiene, se tendrá primero que revisar algunos conceptos que sentarán las bases para un mejor entendimiento de lo que es la gestión educativa y como ayudará ésta en el desarrollo del manual de procedimientos.

Derrico (2005, p. 23) menciona que la forma en que se hace el trabajo, sobre todo en instituciones educativas, independientemente del tipo de institución de que se trate, afecta a muchas personas, por lo que es importante cumplir con ciertas normas de buenas prácticas⁵, con el fin de una búsqueda de la calidad, en donde la organización y la gestión escolar juegan un papel importante.

Si las buenas prácticas tienen que ver con la manera en que está organizada una institución, entonces se deben conocer las costumbres de la misma, hay que analizar las formas de interacción entre los miembros de la comunidad para determinar en donde hay áreas de oportunidad a mejorar (Sánchez Cerezo, 2009, p. 27), esto para crear las acciones de trabajo que aporten beneficio a todos en dicha comunidad educativa, pero sobre todo, hay que organizar y sistematizar dichas acciones.

Las buenas prácticas son específicas de cada centro escolar, ya que son cada uno de los miembros de la misma, quienes realizan la toma de decisiones de acuerdo a sus necesidades, es así como cada institución delimita sus propios lineamientos sobre las buenas prácticas en pro de la búsqueda de la calidad (Derrico, 2005). Por lo mismo todos los miembros de la comunidad educativa deben ser partícipes de equipos de trabajo para toma de decisiones o para dar acompañamiento, no importando el nivel que se tenga en el organigrama.

⁵ Entendiendo por buenas prácticas a toda aquella experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a una serie de parámetros consensuados (Universidad Internacional de Valencia).

En la actualidad, los directores escolares, deben hacer partícipes a docentes y coordinadores de las decisiones que les involucren, con la finalidad de involucrarlos en su tarea docente, inclusive Antúnez (2004, p. 73) en su artículo de Organización y gestión educativa, comenta que el director no puede ni debe ser una persona omnipotente, sino que en la actualidad lo que se necesita es de directivos que construyan sus propuestas junto con las personas de su propio equipo, que tienen que compartir tareas y que sean capaces de involucrar a todos y considerar sus iniciativas, recordando el compromiso que todos tienen de colaborar en el funcionamiento de su centro.

Además Malpica (2016, p. 59) dice que cualquier esfuerzo de llevar a las instituciones hacia la calidad y la excelencia educativa, sólo será sostenible si los cambios y mejoras tienen lugar en los tres subsistemas que lo conforman, escuela (aula), centro escolar y comunidad, también, que este sistema es de carácter sistémico y complejo, por lo que si se pretende generar una mejora deben existir indicadores claros, medibles y que puedan mejorar la influencia de la comunidad en los procesos formativos.

Por otro lado, también se debe considerar que el organizar las acciones en cualquier empresa, incluyendo una institución educativa requiere de planificación y normatividad, lo que tiene que ver con la Gestión Escolar, la cual está regida por la Secretaría de Educación Pública, en el Acuerdo 717, decretado en marzo del 2014 por el Secretario de Educación Pública, Emilio Chuayffet Chemor, donde en su capítulo primero de las disposiciones generales establece que los programas y acciones de gestión escolar son aquellas iniciativas, proyectos y estrategias que generan los directivos del colegio y se implementan en el mismo para contribuir en la mejora de los ámbitos administrativo, organizacional y académico.

En este acuerdo se plantean los lineamientos para formular los programas de Gestión⁶ Escolar, que para alcanzar una Educación de Calidad se debe cumplir con los objetivos enumerados ahí y que tienen que ver con la administración, planeación y evaluación. Así mismo, enumera una serie de disposiciones generales o normas para el

⁶ Gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, en donde específicamente para la administración educativa se refiere a los programas y recursos para el logro de dichos objetivos, incluyendo la evaluación (Sánchez Cerezo, 2003, p. 689).

fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica.

En el mismo contexto, la SEP y la OCDE establecieron en 2008 el Acuerdo para Mejorar la Calidad de la Educación de las Escuelas de México. El propósito fue determinar no sólo qué cambios de política deben considerarse en México, sino también cómo diseñar e implementar reformas de política con eficacia, partiendo de las iniciativas en marcha, así como de las condiciones, restricciones y oportunidades locales. Uno de los componentes de este acuerdo trata sobre el desarrollo de políticas y prácticas adecuadas para evaluar la calidad de las escuelas y los maestros y para vincular los resultados con los incentivos para lograr procesos de mejora (OCDE, 2010).

Con el fin de atender las prioridades marcadas por la SEP, en cuanto a normalidad mínima, la mejora del aprendizaje y el abatimiento del rezago educativo, se deben formular o elaborar dentro de la gestión, los apartados de: diagnóstico escolar, misión, visión, objetivos, metas, acciones, responsables, recursos (humanos, materiales, tecnológicos y financieros), tiempos, procesos de seguimiento y evaluación y financiamiento, todos éstos darán continuidad a los procesos de manera sistemática y fortalecerán las acciones, por tener una metodología mejor estructurada, de tal manera que serán más eficientes (SEP, Sinaloa, 2013).

En México, la Secretaría de Educación Pública y Cultura (2013), impulsó desde 2011, el Plan de Mejora Escolar, como una herramienta para la planeación, donde hay una propuesta de mejora en la organización y el funcionamiento escolar, pero como mecanismo para identificar las necesidades dentro de la misma institución y así poder generar mejores resultados en el desarrollo del programa.

Por otro lado, Chuayffet (2013) en su documento de Plan de Mejora Final, dice que el plan debe ser analizado y atendido tanto por docentes como por directivos, además de darle seguimiento y evaluarlo para identificar si hay beneficio en el fortalecimiento de la autonomía en la gestión escolar, además establece que hay una corresponsabilidad entre los padres de familia, los miembros del centro educativo, y la misma comunidad, para el cumplimiento de los objetivos.

Para escuelas particulares del Estado de México, la máxima autoridad que rige la normatividad es la Secretaría de Educación Pública (SEP), por medio de la Ley de

Educación del Estado de México y donde la función educativa se regula en el Reglamento General de Servicios Educativos Incorporados del Estado de México, derogada el 6 de marzo del 2011. Se hace mención de esto para enfatizar como está regida la normatividad y por quién, más no se tocarán en el presente trabajo los marcos legales.

A lo largo del tiempo, el sistema educativo ha tenido numerosas reformas, se han confeccionado diferentes programas educativos, se han consultado programas de países exitosos, sin embargo aún encontramos aulas con mesas dispuestas unas detrás de las otras y todas dirigidas al frente, donde los alumnos no tienen más que un número y recitan una lección, donde no se les proporcionan las herramientas para enfrentarse al mundo que en un futuro les tocará vivir laboralmente.

Senlle y Gutierrez (2005, p.9) dicen que la educación debe adecuarse a los requerimientos de los alumnos, que no es cuestión de voluntad de unos cuantos, sino que deben existir sistemas de gestión de la calidad , pero en donde la calidad no sea sólo aplicar cierta normatividad, sino que debe existir un cambio en la manera de pensar, de programar, de evaluar, en pocas palabras, de sentir la educación, pero que el logro de los resultados, o sea, la satisfacción del cliente, tiene que ver con la organización.

Es así como se llega al Sistema de Gestión, el cuál debe cumplir con ciertos requisitos generales: identificar los procesos, determinar su secuencia e interacción, criterios y métodos para que sean eficaces, disponibilidad de recursos para su realización y sistemas de seguimiento, medición y análisis (Senlle y Gutiérrez, 2005, p. 130).

Si cada institución es la que se apropia de la administración y organización de manera particular y específica, pero son los miembros de la comunidad quienes realizan los esfuerzos para la toma de decisiones que van a contribuir a la mejora de la calidad educativa de su institución (Derrico, 2005), entonces hay que observar con detenimiento y analizar cada una de las acciones que se realizan, así como las personas que están involucradas, se tienen que definir los procesos básicos o centrales, de los cuales se desprenderán los más específicos, esto es, ir de lo general

a lo particular, dando jerarquías y marcando interrelaciones, así como nombrando los responsables de cada acción, que dará origen a la organización.

Es recomendable que todo sistema de gestión esté respaldado por documentación que permita que se facilite la comunicación de los objetivos del sistema y un accionar consecuente con ellos. Además, que contribuya a la trazabilidad de los procesos y provea evidencias objetivas sobre su operación y resultados. Este documento no debe constituirse en un fin en sí mismo sino que debe ser una herramienta eficaz para agregar valor a los procesos (Senlle y Gutiérrez, 2005, p.131).

Para ese fin hay que elaborar el documento que apoyará a las acciones y sobre todo que simplifique el trabajo, que debe ser realizado con eficiencia, así también será más fácil dar seguimiento y evaluar las mismas, no sólo por los directivos, sino también por la comunidad en general.

El documento al que se hace referencia es el Manual de Procedimientos, el cual agregará valor a los procesos y servirá como herramienta para eficientar dichas acciones, desde el momento mismo en que se hace el ingreso de un alumno, pasando por recepción cuando los padres de familia piden informes sobre el colegio, o bien en la planificación de las diferentes actividades que se desarrollan a lo largo del curso escolar en la institución.

Derrico (2005) menciona que para elaborar el manual de calidad, hay que establecer los pasos de valor de las acciones, en donde enlista los cuatro más importantes: determinación del ciclo de las actividades, asignación de responsabilidades, documentar las políticas y los procedimientos y por último, realizar auditorías, aunque estas últimas no deben estar comprendidas en el manual.

La normatividad para la elaboración de dicho manual exige que el máximo nivel de la organización lo asuma la dirección del plantel, esto es, la máxima autoridad, ya sea el director general, o en su defecto, el consejo directivo del plantel. Sin embargo, también debe cumplir con ciertos lineamientos enmarcados por la SEP, quien es el encargado de desarrollar la línea de trabajo para la revisión, el análisis, la actualización y la simplificación de los procesos administrativos; todo esto se sistematiza en un manual

que sirve de instrumento que facilita la gestión institucional que conlleva a realizar las acciones con eficacia⁷.

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. ... donde los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica (Sañudo, 2005).

El modelo de gestión que se realice en la institución debe contemplar lo planificado, tomando en cuenta a los diferentes actores que la conforman, estableciendo acuerdos mínimos para que funcione, en donde se reconozca el conflicto para poder resolverlo, de ahí la importancia de que todos necesiten comunicarse y establecer un orden de prioridades (Sánchez Cerezo, 2009, pp. 36-43).

Es por eso que Sañudo (2005) comenta que la gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, por lo que la concepción de poder, en la actualidad, está cambiando, donde el poder no debe ser el simple resultado de la decisión de una autoridad educativa, que desciende hacia el colectivo, sino que debe ser emanado de la misma organización, dando parte a un poder participativo o cogestor. En donde una de sus características es la de tener el efecto transformador, que permite la permanente transformación de la organización y de todos y cada uno de los actores, lo que permitirá que constantemente haya una evaluación, que permita a su vez una constante innovación.

Aunado al concepto de poder participativo de Sañudo, tenemos que Sánchez Cerezo (2009) dice que la administración también debe tener en cuenta las situaciones reales, que cuanto más participativo y democrático sea el proceso administrativo, hay mayor posibilidad de que sea relevante para la comunidad educativa, esto es, que mientras se haga más partícipe a cada miembro de la institución en la toma de decisiones de las acciones a desarrollar, el grado de involucramiento será mayor, ya que cuando los

⁷ Dentro de la administración de la educación, la eficacia se mide en términos de capacidad administrativa para lograr los objetivos educacionales.

actores presentan sus visiones, habrá menor resistencia al cambio y entonces será más fácil establecer acuerdos. Esto traerá como consecuencia que la elaboración de cualquier documento será más sencilla, que es este caso, será el manual de procedimientos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su Manual de Gestión Educativa (2001) establece que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma, por lo que es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Dice que la efectiva gestión involucra los aspectos de planificación, organización, dirección, coordinación y de control, por lo que debe estar capacitado para desempeñarse adecuadamente en todos estos ámbitos.

En este manual, la planificación está dividida en estratégica, táctica y operativa, donde la primera tiene una naturaleza de mediano y largo plazo, aquí los principios son más importantes que las líneas de acción; mientras que las otras dos, son de naturaleza de mediano y corto plazo, habiendo una mayor especificación en las acciones. Esto es importante porque el manual de procedimientos que se elabore tendrá que hacerse visualizando el ámbito en el que se desarrollará.

También se hace mención de que un manual de procedimientos, primero, uniformiza los pasos mínimos para realizar un trámite o acción, optimizando tiempos, además aumenta la eficiencia de los empleados en servicio y facilita las guías de información al usuario, lo que disminuye las situaciones de conflicto y por último, permite enseñar el trabajo a los nuevos empleados. Al tener un documento que formalice las acciones a desarrollar en una institución, será vital su implementación por medio de la inducción, posteriormente se tiene que llevar a cabo el seguimiento y evaluación del mismo, para verificar si es de utilidad.

Como ejemplo, se tiene el de Aguilar Morales (2010), quien proporciona en su manual de procedimientos una guía, la cual establece que el documento debe contener un marco normativo, el objetivo u objetivos que persigue la institución con dicho manual,

también tiene los diagramas de flujo⁸ (Ver Anexo 1), así como el glosario de términos, los formatos que se utilizarán y los instructivos para el manejo de los formatos, todo esto debe quedar perfectamente documentado para que todos los miembros de la institución tengan acceso al mismo y se familiaricen con el documento.

Para construir la imagen del flujo, se tiene que reconocer primero a los diferentes actores y sus funciones, los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, los tiempos de ejecución y espacios escolares, proyectándose así los problemas que existan en las acciones, para proponer la forma de sistematizar las acciones, por medio de formatos e instructivos.

Es importante hacer mención, que no se debe caer en el uso indiscriminado de los formatos, estos deben ser realistas, adecuados a las necesidades de la institución, sobre todo, muy concretos y objetivos, porque los actores serán los que tengan que leer el manual y llevar a cabo las acciones redactadas en el mismo. Para lograr que los mismos actores se involucren con el manual, se les debe hacer partícipes en la elaboración, desde su concepción, por lo que es muy importante tomar en cuenta su opinión en el proceder educativo, ya que son parte activa del mismo, ahí radica la importancia de las entrevistas y cuestionarios que se realicen.

También, Senlle y Gutiérrez (2005, p.138) consideran que la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad es el camino para cumplir con los requisitos, que es necesario definir los cronogramas de ejecución, los responsables, la distribución de funciones, recursos, metodologías y herramientas de mejora continua, así como los indicadores de evaluación y los registros de las mismas, todo esto dentro de la planificación, que se debe considerar como un proceso flexible para que opere con eficacia, ya que la educación actual requiere de ser dinámica.

El sistema debe tener un control de la realización de los procesos y de sus resultados, así como también el seguimiento de los mismos y su comprobación, con el fin de verificar si responden a lo esperado, para planificar la mejora de la calidad. Todo esto no puede llevarse a cabo sin una comunicación interna eficiente, que debe incluir la

⁸ El diagrama de flujo es la representación esquemática de las partes de un conjunto, las funciones que cumplen y las relaciones existentes entre ellas.

misión de informar, pero también de generar compromiso, motivación y sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad educativa.

Ese sentido de pertenencia está dado por los rasgos que conforman a cada institución, estos perduran en el tiempo y definen sus características propias, también hacen diferente una institución de la otra, lo que se conoce como cultura institucional⁹, por eso se dice que cada documento se tiene que diseñar de acuerdo a las necesidades propias del colegio (Sánchez Cerezo, 2009, p. 36).

⁹ La cultura institucional se considera como el “telón y el fondo” de la obra que se representa, se integran desde los principios pedagógicos, en sentido práctico, hasta ideales y proyectos institucionales.

CAPÍTULO III. HACIA LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS. CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“No hay palabra verdadera que no sea unión inquebrantable entre acción y reflexión.”

Paulo Freire

Una vez habiendo establecido el contexto de la institución y habiendo sentado las bases teóricas que han sido de apoyo en el presente trabajo, ahora corresponde el hacer la propuesta de cómo elaborar un manual de procedimientos, en la búsqueda de la calidad educativa.

De acuerdo a la Ley de Educación del Estado de México en su Artículo 30, la calidad en la educación se tiene que llevar a cabo por parte de las autoridades educativas, así como los padres de familia y los educadores, quienes en la búsqueda del logro de las metas, tienen que establecer acciones corresponsables y dicha calidad debe integrar las dimensiones de relevancia, pertinencia, equidad, eficiencia, eficacia, impacto y suficiencia, por medio de sistemas efectivos.

En el caso de la institución en cuestión, el hecho de proporcionar una atención personalizada, donde a cada alumno se le llame por su nombre, se le atienda en sus necesidades educativas, ya que todos aprenden de diferente manera y a su propio ritmo, es entonces que los actores principales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, escuela-padres de familia-educandos, deben tener un mismo fin, encaminado al logro de la calidad en la educación, por lo que el cuidar cómo se están haciendo las cosas, en tiempo y forma, será de gran relevancia para alcanzar los objetivos marcados en la planeación de la institución.

Antes de mencionar las estrategias a seguir para la elaboración de un manual administrativo para una institución educativa, es importante establecer los pasos por los cuáles se empezó en la intervención.

En primera instancia se realizó una entrevista con la directora de primaria, quien comentó de la necesidad de hacer un documento, ya que no se cuenta con ninguno, en el cuál se dejasen asentadas de manera concreta, precisa y objetiva, cada una de las

acciones que tienen que realizar las personas a su cargo. En ese momento se acordaron los lineamientos de trabajo, así como los horarios en los que se podría recabar la información. También, se elaboró el organigrama de la sección (ver Apéndice 1) y se enlistaron las rúbricas a considerar en el documento, las cuales formarán parte del reglamento de la sección, tales como: horarios, guardias, código de vestimenta, líneas de comunicación, responsabilidades, así como descripciones de puestos, todo esto en el mismo manual.

En un segundo momento se realizaron observaciones (ver Apéndice 3) en recepción y patio principal, para ver movimientos generales en un día normal de trabajo, lo que permitió que se elaboraran los cuadros orgánicos preliminares de las funciones, los que se cotejarán posteriormente con los cuestionarios que contesten de manera individual los miembros de la institución y que también servirán para elaborar los perfiles de puestos, que de acuerdo con la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera (2010, p.1), con el perfil de puesto se identifican las aptitudes, cualidades y capacidades fundamentales para el desempeño de un puesto, tomando en cuenta la escolaridad o las áreas de conocimiento, la experiencia y las capacidades requeridas, todo esto dará lugar a establecer las acciones generales, como sección, que a medida que se vaya desarrollando el manual, se irán desprendiendo acciones específicas.

Una vez realizadas las primeras observaciones, se realizarán las correspondientes a docentes, coordinadores y dirección de forma consecutiva, con la finalidad de tomar anotaciones de lo que se hace y el momento en que dichas acciones se ven entrelazadas, ya que la comunicación entre los involucrados es esencial, estos datos se cotejarán a su vez, con las entrevistas que se realizarán posteriormente, para determinar de una manera precisa y veraz las acciones que se llevan a cabo.

Se mencionó en el contexto que la directora actual asumió su cargo recientemente y que no existe documento alguno que especifique cómo tienen que ser realizadas las acciones, sin embargo también es importante hacer notar que éste documento no era necesario con anterioridad, ya que la anterior directora, quien llevaba cerca de 20 años en el colegio, conocía perfectamente lo que se tenía que hacer y sus instrucciones eran

claras y con pleno conocimiento de los movimientos y acciones, pero por otro lado y como consecuencia de esto, nadie más sabía en su totalidad sobre los movimientos administrativos de la sección, lo que nos lleva nuevamente al problema en cuestión.

En una segunda entrevista con la directora, se recabó la información general del colegio, en cuanto a la matrícula docente y discente y demás información que ya se nombró en el primer capítulo. También, a partir de ése momento, se llegó al acuerdo de los instrumentos para recabar la información, tales como entrevistas y cuestionarios (ver Apéndice 4 y Anexo 2 respectivamente). Éstos segundos se solicitará que lo contesten de manera individual y confidencial, a todos los que laboran en la sección. (Ver Anexo 2). Tanto las entrevistas como los cuestionarios se realizarán los días lunes, miércoles y viernes, en un horario de 8:00 a 13:00 horas.

En este trabajo se tomaron en cuenta los requisitos para elaborar un manual de procedimientos de acuerdo a los lineamientos de la SEP, para cumplir con los requerimientos establecidos por esta dependencia, ya que cuenta con un marco normativo de documentación, expedición y registro de manuales de procedimientos, así como los elementos que lo deben constituir, que son, la portada, el índice, una introducción, el formato de identificación de procesos, los procedimientos, un disco compacto y la cédula de registro (Lujambio, 2010b).

La documentación del sistema consiste en la política y los procedimientos del sistema de calidad que deben ser documentados por escrito, sistemática y ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivo en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada; como así mismo, limitarse a la extensión estrictamente necesaria en función del alcance de la actividad (Derrico, 2005).

De acuerdo al manual de gestión para directores de instituciones educativas de la UNESCO (2001), para la elaboración del Manual de procedimientos hay que obtener los datos de cada uno de los miembros de la institución, en donde ellos mismos identifiquen su quehacer diario, anotándolas en un cuadro, de tal manera que se puedan identificar los cargos y funciones, así como las líneas de autoridad que siguen, lo que permitirá plantear las modificaciones a realizar (Ver Apéndice 4)

Una de las dimensiones de la gestión educativa de acuerdo a la UNESCO (2001) en su Manual de gestión para directores de instituciones educativas, es la institucional, la cual

hace alusión a que se deben conocer las formas en las que se organiza una institución, así como su estructura y la responsabilidad que tiene cada uno de los miembros y la manera en la que están relacionados, pero también está implícita la normatividad por la que está regida la institución, que en este caso, será por la SEP, como se mencionó en el capítulo II del presente trabajo. Ciertamente, ello marca la importancia y razón de ser en la obtención de la información para el análisis de cada una de las acciones y así poder delimitarlas y documentarlas.

Por lo que es importante la información que se obtenga de las observaciones, entrevistas y cuestionarios que permitirán que se identifiquen y recuperen experiencias y saberes de cada persona, así como sus funciones, para poder elaborar posteriormente y de manera conjunta el manual. Al trabajar de manera colegiada, los miembros de la institución se involucrarán en el diseño del manual, lo que permitirá que su implementación sea accesible y amigable para todos.

Tampoco hay que olvidar que las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria no están separadas de la institucional y que de alguna manera están relacionadas y las acciones quedarán entrelazadas en ciertos momentos, lo que también quedará reflejado en los diagramas de flujo.

De acuerdo al documento de la Secretaría de Educación Pública y Cultura del Estado de Sinaloa, denominado como Aspectos para la elaboración del Plan de Mejora Escolar en Educación Básica (2013), el plan de mejora debe atender a las necesidades del colegio, por lo que tiene que contar con un documento que plasme desde un diagnóstico inicial, pasando por la misión y visión, objetivos, acciones, responsables, recursos, tiempos, procesos y evaluación. Justo es en el apartado de los procesos que tiene que diseñar el manual de los mismos, incluyendo en éste las actividades se deban realizar para su evaluación.

El Manual de Calidad, es el documento básico que describe qué y cómo se hacen las diferentes actividades en la Institución. Se utilizan redacciones precisas para las definiciones y gráficos (diagramas de flujo) para describir adecuadamente los procesos y procedimientos. El manual de la calidad sirve como referencia permanente, puesto que establece los métodos acostumbrados y aquellos ocasionales que facilitan la introducción de cambios, modificaciones, revisiones o

agregados. Puede asumir distintos formatos, general, particular o especializado (Derrico, 2005, p.28).

De acuerdo a Derrico (2005), el manual de calidad o de procedimientos debe contener:

- Datos institucionales. Descripción de la institución, donde se incluyen el nombre, la dirección, las formas de comunicación, los niveles educativos y modalidades que atiende.
- Propósitos de su actividad. Éstos van de acuerdo al ideario de la institución, es donde se enmarcan la misión, visión y valores que la caracterizan.
- Políticas de calidad. Fecha de elaboración, revisión y aceptación, así como la de validación, regidos por las normas y políticas de la SEP.
- Personal – equipos de trabajo. Fichas del personal con sus datos personales y grados de estudio, perfiles de puestos, funciones del puesto, plan de desarrollo profesional docente, carrera profesional, líneas de autoridad, líneas de comunicación entre puestos, interacciones tanto vertical como horizontal en el organigrama.
- Capacitación – perfeccionamiento – actualización. Diseño de programas de entrenamiento para todos los niveles y categorías del personal, estableciendo cursos internos y externos para una carrera profesional y poder dar promociones. Programas específicos de innovación educativa para reforzar áreas débiles.
- Seguridad social – higiene laboral. Descripción de los servicios sociales que cubren al personal. Aseguradoras del trabajo. Se explica de manera amplia los procedimientos de higiene individual, donde está incluido el código de vestimenta para el aula, gimnasio o laboratorios.
- Instalaciones y equipos. Se describen las características del inmueble, localización, construcción, ubicación y distribución de las diferentes áreas. Entornos laborales. Sistemas computarizados.
- Bibliotecas – laboratorios – tecnologías. Organización general de la biblioteca, condiciones de uso, requerimientos. Modernización, reemplazos y reposición de instrumentos de laboratorio. Diseño, desarrollo y actualización de la página Web.

- Servicios. Datos específicos del control de servicios, atención de fallas. Sistema de concesión y administración de la cafetería y del sitio de fotocopiado.
- Documentación. Parte esencial del sistema de calidad, aquí se define el marco legal, los procedimientos de administración del personal y de los alumnos, así como los de diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación, evaluación y distribución de ofertas curriculares. También se incluyen los procedimientos de evaluación e investigación institucional y los de medición, análisis y mejora institucional.
- Realización. Planificación de los programas institucionales, diseño de modelos, desarrollo de estrategias con la producción de materiales de enseñanza, de aprendizaje, de difusión y comunicación, análisis, aplicación de métodos, control de gestión, metaevaluación, medición, análisis y mejora, planificación de procesos de auditoría, toma y análisis de datos y proyectos de mejora continua.

Con base en los datos que arrojen las investigaciones preliminares, se desarrollarán los primeros incisos con los que va a contar el manual, como son: datos generales de la institución, organigrama, reglamento institucional, descripción de puestos con las líneas de comunicación, flujo de acciones (diagramas de flujo), descripción de funciones, procedimientos de comunicación, horarios, guardias, código de vestimenta, exámenes de admisión, ceremonias, eventos, planeación institucional y docente, hábitos, evaluaciones, canalización a enfermería o psicopedagógico, clases vespertinas, estancia y guardería.

Una vez quedando asentada toda la información en el documento en cuestión, dirección y consejo directivo lo revisarán y darán la autorización correspondiente, para así proceder a la validación ante la SEP. Posteriormente se nombrarán a los responsables para la planificación de la inducción e implementación del manual. En el momento de la ejecución, según el Manual de gestión para directores de instituciones educativas de la UNESCO (2001), es muy importante no caer en la mecanización ni en la rutina de los procesos, se debe tener cierta autonomía, con una correcta integración y coordinación de actividades.

Para ello se tiene que elaborar un instrumento de evaluación para determinar si el manual cumple su función o habrá que hacer modificaciones, saber si está siendo útil, por lo que, ya estando en uso, se realizarán entrevistas, cuestionarios y encuestas de satisfacción, para corroborar que las acciones se están realizando de acuerdo al manual, esto es, si se hace lo que se dice. Todo esto arrojará datos cualitativos, que se tendrán que analizar para hacer las modificaciones pertinentes.

Las observaciones tienen que ser aleatorias, entre pares y en cualquier momento del día, en un día cualquiera de trabajo, pero se entregará un reporte de la misma, que sirva como evidencia. Así mismo se realizarán encuestas de satisfacción a padres de familia, cada semestre, para determinar si las funciones que se estipulan en el manual se están realizando en tiempo y forma.

Es importante hacer encuestas de satisfacción a los alumnos, bimestralmente, para corroborar que todos están enfocados hacia el mismo fin, que es la mejora continua de la calidad educativa, por medio del desarrollo correcto y eficiente de las funciones de cada miembro de la comunidad educativa.

Chuayffet (2013) en su documento de Plan de Mejora Final hace mención de que la evaluación es el valorar el impacto de qué se ha conseguido, el cómo y las alternativas del plan de mejora del colegio, que ésta comienza con un diagnóstico, para seguir con un proceso sistemático durante todo el ciclo escolar y haciendo cortes periódicos para evaluación del mismo, en donde todos son corresponsables del correcto funcionamiento, que lleva a la constante reflexión sobre lo que se está haciendo.

CONSIDERACIONES FINALES

He de mencionar que mi propuesta estaba enfocada en un inicio, en la realización de un manual de procedimientos administrativos para la sección primaria de una Institución Educativa, tomando en cuenta la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública, desde la gestión como pilar de la calidad educativa.

Sin embargo, a través de la primera aproximación de la investigación, durante la obtención de datos, percibí la necesidad de que la elaboración de un manual requiere de más tiempo del que yo tenía disponible para la entrega del trabajo, debido a que implica mucha investigación de campo y como consecuencia, de una mayor inversión de tiempo, debido a esto, el trabajo dio un giro, quedando sólo en la propuesta de cómo elaborar un manual de procedimientos administrativos.

Se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la importancia de tener una guía documentada de todas las acciones que se realizan en una institución, siendo ésta una empresa, una corporación o un colegio, en todas y cada una de éstas, el funcionamiento encaminado al logro de los objetivos marcados dentro del plan de mejora para el logro de la calidad, siempre deben tener una meta, la cuál estará determinada de manera corresponsable entre todos los miembros de una institución. Por lo que es de suma importancia la elaboración del manual de procedimientos, que de inicio, traerá como beneficio la unificación de criterios, a nivel de consejo directivo y direcciones de las diferentes secciones con las que cuente la institución, para la mejor realización de los procedimientos mencionados y que como consecuencia haya un mejor funcionamiento en los distintos departamentos.

A lo largo de este trabajo se pudo observar que falta un largo camino por recorrer, ya que al no existir documento de funciones, hay que comenzar por recabar toda la información necesaria que lleve al diseño de un manual que sea claro, conciso y concreto, que delimite las acciones que se llevan a cabo, lo que implica más tiempo de trabajo conjunto.

Es vital, desde la dirección, delimitar las líneas de acción, pero para que éstas se realicen de manera eficiente, cada miembro de la institución es responsable de sus funciones, sin embargo la eficiencia con la que se realicen las mismas dependerá de

que cada persona conozca cuáles son. El hecho de elaborar un manual que sea concreto y claro es para que sea accesible de leer por todas y cada una de las personas que trabajan ahí, lo que facilitará más aún su trabajo.

Una vez que la Secretaría de Educación Pública hace mención de su Plan de Mejora Escolar, es entonces que los colegios empiezan a preocuparse por la calidad educativa y comienzan a desarrollar estrategias para su diseño y así poder estar a la par de las consideraciones de dicha normatividad y que sin lugar a dudas, ha llevado también a pensar en que las mejoras beneficiarán el quehacer educativo ya que al sistematizar las acciones, la eficiencia se reflejará en mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, que a su vez denotará un mejor ambiente escolar y la satisfacción de padres de familia y alumnos aumentará.

Las ventajas de este trabajo es que se puede emplear como base para el diseño de un manual de procedimientos, que cumpla con la normativa establecida por la SEP, pero que se puede adecuar de acuerdo a las necesidades del colegio en donde se va a implementar. Servirá como una primera oportunidad para profesionalizar, por medio de un proceso integral y sistemático, la mejora de la calidad en la institución educativa y con ello la gestión educativa cumplirá su objetivo principal, que es el de atender las prioridades de la educación. Es por eso que los objetivos de la institución deben estar alineados con la filosofía de la misma, en donde el modelo educativo, el perfil de ingreso y egreso, el currículum, los programas de estudio y los fundamentos mismos de la institución deben quedar determinados en el manual.

A nivel dirección se elabora anualmente un plan de acción o programa, con la finalidad de tener un panorama general de lo que se realizará a lo largo del curso escolar, sin embargo, éste es susceptible de mejoras y modificaciones, ya que siempre habrá eventualidades, las cuáles serán resueltas con mayor facilidad si las funciones de los puestos están bien delimitadas, pero más importante que el sólo hecho de tener un documento, es el de darlo a conocer a los trabajadores, ya que si no existe una comunicación real entre los jefes y ellos, las tareas no se realizarán con eficiencia, de ahí que el ejercicio de la dirección no sólo tiene que restringirse a la mera planeación sino que en su carácter de dirigente, debe involucrar a cada miembro a su cargo en la

elaboración del programa y también en la del manual, para que lo sientan suyo y su ejecución sea asequible en toda la institución.

La instancia que ha ayudado a la gestión de la propuesta, una vez que se comunicó sobre el desarrollo del proyecto, es el interés en la participación de algunos de los miembros de la institución, sin embargo, también hubo cierta reticencia por parte de algunos docentes, que por mantenerse en su zona de confort, no quieren ningún cambio, ya que de principio pensaron que tendrían que modificar sus funciones y que habría que trabajar más, cuando sólo serían partícipes en la mejora y simplificación de las ya existentes, lo que lleva a mencionar nuevamente el importante rol que juega el director, el hecho de brindar la información correcta y precisa, el proporcionar la confianza en el programa y haciendo hincapie en que la participación de todos es vital para la elaboración y correcta ejecución del mismo.

Las áreas de oportunidad que se observaron tienen que ver principalmente con la disposición de las personas, ya que no les gusta que les modifiquen su esquema de trabajo, la manera en la que saben hacer las cosas, siempre será más cómodo, porque cuando se tiene que cambiar, se va a algo incierto y eso causa temor.

Antúnez (1998) ha escrito sobre la resistencia al cambio en las instituciones educativas, que los cambios provocan crisis, sin embargo, son necesarios. Comenta que la respuesta que se tenga a los mismos, dependerá de cómo se planteén, que se deben ver como desafíos u oportunidades. En cuanto a las manifestaciones, comenta que se presentan de forma abierta, con quejas o de manera implícita, con desmotivación o ausentismo. Para evitar estas acciones en contra del cambio, es necesario que la comunicación y la justificación de la innovación sea eficaz, que cuanto más se involucre a las personas en la elaboración y desarrollo del proyecto, la respuesta será de mayor participación y las contribuciones serán significativas.

En el presente trabajo se llegó hasta los lineamientos para la elaboración de un manual de procedimientos, así como la normatividad con la que debe contar, por lo que será importante que en la institución educativa, cualquiera que esta sea, el director haga conciencia sobre la importancia de la elaboración del manual de procedimientos, pero sobre todo el que todos sean partícipes de la misma, para que el camino sea orientado

a un fin común, ya que es vital el conservar la filosofía que por tantos años ha caracterizado a la institución.

Se hizo mención que el manual de procedimientos es susceptible de tener mejoras, esto sólo se podrá saber si se realiza un correcto seguimiento y retroalimentación, que deberán ser por medio de encuestas de satisfacción, entrevistas y/o cuestionarios, hacia todos los involucrados, en tres periodos del curso escolar. La información que se arroje de estos instrumentos permitirá hacer un análisis objetivo para hacer los cambios pertinentes, de acuerdo a las necesidades de la institución, cambios que tendrán que ser periódicos y sistemáticos y con el compromiso de que todos están encaminados a los objetivos que se marcaron en la planeación institucional.

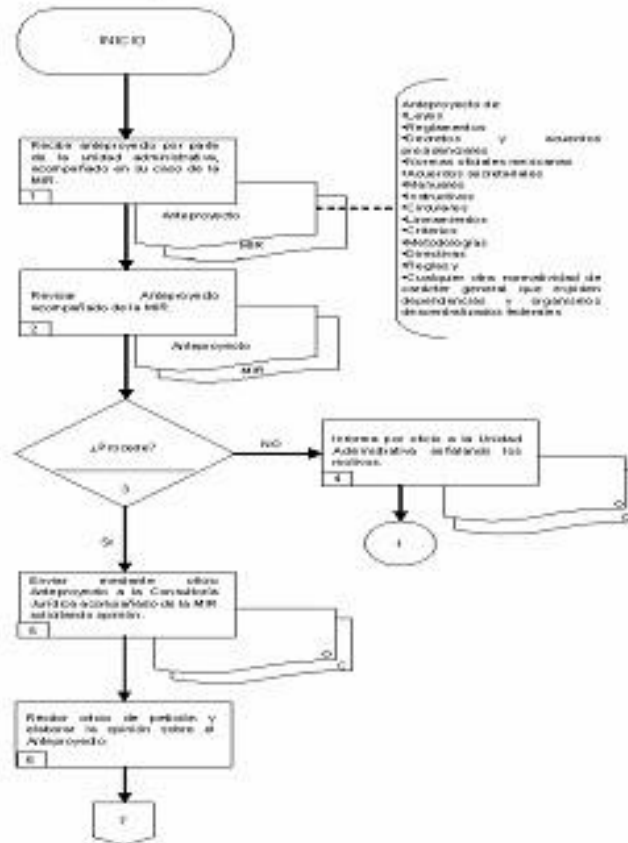
Por último y esperando que este trabajo tenga la utilidad para lo que fue diseñado, debo mencionar que desde mi punto de vista, La Maestría en Dirección de Instituciones Educativas me ha aportado las herramientas y el panorama general de lo que implica el ser un director responsable, el cuidar, no sólo lo que se hace en la institución, sino el cómo se hace, las acciones dentro de la misma serán reflejo de como se está desde adentro y a su vez se percibirá en la satisfacción de los padres de familia y de cada uno de los alumnos, que son la parte esencial por la cuál decidimos seguir el camino de la docencia.

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de Diagrama de Flujo

	Procedimiento	PR-DO-00
	Presentación de anteproyectos ante la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER)	Fecha: 10/05/2004
		Versión: 1.0
		Página: 2 de 2
Unidad Administrativa: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto		Área Responsable: Dirección de Organización

Diagrama de Flujo



Fuente: CASTAÑEDA, F. Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Secretaría de Relaciones Exteriores, 2010, p. 25.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE FUNCIONES DESEMPEÑADAS

El objetivo de este cuestionario es apoyar al mejoramiento de la calidad laboral de la institución, simplificando las acciones dentro de la misma, por lo que se le pide responda de manera honesta y lo más concreto posible, pero sin olvidar detalles que considere importantes. Los datos que proporcione serán utilizados solamente para fines internos y son confidenciales.

I. TAREAS DEL PUESTO

Puesto que ocupa: _____

(Describa claramente las tareas que realiza empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo, después aquellas actividades que realiza frecuentemente, debe incluir las tareas eventuales y ocasionales).

Nota: Puede utilizar hojas adicionales.

1. Diarias
2. Semanales
3. Bimestrales
4. Semestrales
5. Anuales

II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Indique si en el desarrollo del trabajo, maneja o tiene bajo su responsabilidad bienes muebles o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales

1. Maquinaria y equipo
2. Materiales
3. Bienes inmuebles
4. Valores y efectivo (dinero)
5. Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales
6. Ninguno
7. Indique si para realizar sus tareas utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso.

III. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Cite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión. (Quienes no tienen personal bajo su supervisión no deben llenar esta sección).

Nota: Puede utilizar hojas adicionales.

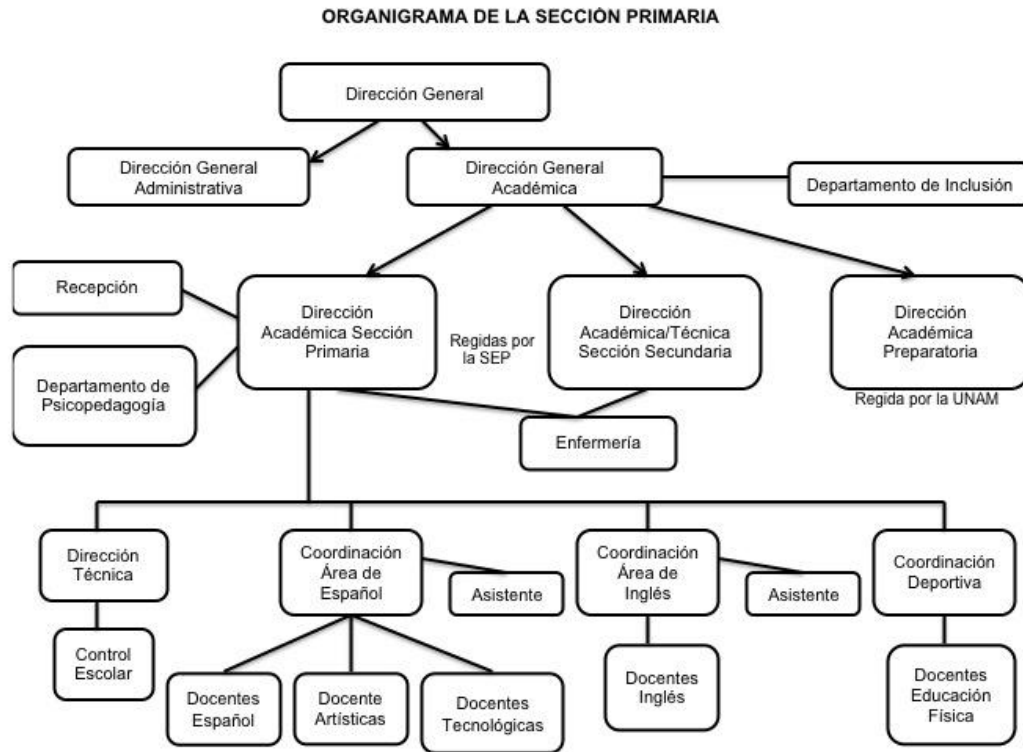
IV. RELACIONES PERSONALES

Indique los Departamentos, Puestos, Personas con las que usualmente se relaciona en la institución.

Fuente: Adaptado de: LÓPEZ, J. Cuestionario para especificación y descripción de puestos. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 2013. <https://es.slideshare.net/JulianLopez2/cuestionario-para-especificacin-y-descripcin-de-puestos-1>

APÉNDICES

APÉNDICE 1. ORGANIGRAMA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, SECCIÓN PRIMARIA



Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE 2. CUADROS ORGÁNICOS DE FUNCIONES

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Dirección Académica Primaria	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y supervisar el Sistema Operativo. - Apoyar en la inducción del personal de nuevo ingreso. - Realizar seguimiento académico y disciplinario de alumnos. - Elaborar exámenes bimestrales y de seguimiento. - Revisar libros y cuadernos bimestralmente. - Observar clases a docentes y dar retroalimentación. - Mediar entre docentes, padres de familia y alumnos. - Atender entrevistas con padres de familia. - Supervisar proyectos de los eventos. - Aplicar exámenes de nuevo ingreso. - Realizar informe bimestral. 	- Dirección General Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Técnica - Coordinación de Español y de Inglés - Asistentes de Coordinación - Enfermería - Recepción - Psicopedagogía - Docentes de Español e Inglés

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Coordinación Español	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer funcionar el Sistema Operativo. - Dar seguimiento a docentes de Español. - Realizar proceso de inducción para docentes de Español de nuevo ingreso. - Dar seguimiento académico de alumnos en el área de Español. - Elaborar exámenes bimestrales y de seguimiento. - Revisar cuadernos y libros de Español. - Mediador entre docentes, padres de familia y alumnos. - Atender a entrevistas con padres de familia. - Realizar suplencias. - Elaborar requisiciones. - Realizar informe bimestral. - Organizar concursos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Académica - Dirección Académica de Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Coordinación de Español - Docentes de Español

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Coordinación Inglés	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer funcionar el Sistema Operativo. - Dar seguimiento a docentes de Inglés. - Realizar el proceso de inducción para docentes de Inglés de nuevo ingreso. - Dar seguimiento académico de alumnos en el área de Inglés. - Elaborar exámenes bimestrales y de seguimiento. - Revisar cuadernos y libros de Inglés. - Mediar entre docentes, padres de familia y alumnos. - Atender a entrevistas con padres de familia. - Realizar suplencias. - Elaborar requisiciones. - Elaborar informe bimestral. - Organizar concursos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Académica - Dirección Académica de Primaria - Coordinación General de Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Coordinación de Inglés - Docentes de Inglés

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Asistente de Coordinación (Español o Inglés)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer cumplir el Sistema Operativo. - Apoyar a la coordinación correspondiente. - Apoyar a docentes en cuanto a dar información en tiempo y forma a coordinaciones, sobre las actividades diarias y concernientes a los alumnos (listas de asistencia diaria, ausencias por enfermedad, faltas de disciplina, etc.) - Informar acciones importantes entre coordinaciones y profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Académica - Dirección Académica de Primaria - Coordinación de Español o de Inglés 	/

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Dirección Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer funcionar el Sistema Operativo. - Representar a la institución ante la SEP. (Sistema Incorporado) - Ser el responsable del cumplimiento de las disposiciones oficiales. - Conocer y difundir la información que emita la SEP. - Realizar y/o supervisar que se realicen los trámites académico-administrativo, tanto de personal como de los alumnos. - Supervisar el cumplimiento del plan y programas de estudios correspondientes. - Fomentar el trabajo colegiado. - Establecer y hacer cumplir la normatividad para el trabajo en los CTE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Académica - Dirección Académica de Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Control Escolar - Docentes

Cargos	Funciones	De quién depende	Quiénes dependen
Docente de Español, Inglés, Música, Tecnológicas, Educación Física	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer cumplir el Sistema Operativo. - Disponer de horario para actividades y eventos relacionados con su grupo. - Revisar uniforme de alumnos diariamente. - Pasar lista diariamente. - Anotar reflexión en el pizarrón diariamente. - Anotar tarea en el pizarrón y revisar que todos los alumnos la anoten. - Cuidar el orden y silencio durante filas y en clase. - Verificar que el salón quede limpio y ordenado al final del día. - Fomentar la formación de hábitos de acuerdo al Sistema Operativo. - Revisar con frecuencia los cuadernos y libros referente a su materia. - Elaborar y aplicar exámenes parciales. - Aplicar exámenes bimestrales, calificar y elaborar el archivo de concentrado para la SEP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Académica - Dirección Académica de Primaria - Coordinación de Español o Inglés, según corresponda. 	/

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 3. CUADRO PARA OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES

ENTRADA DE INFORMACIÓN (PUESTO)	ASUNTO	SALIDA DE INFORMACIÓN (PUESTO)

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE 4. GUIÓN DE ENTREVISTA

La presente entrevista se hará de manera confidencial y su información se utilizará sólo para fines internos, previa autorización del entrevistado.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la institución?
3. ¿Cuál es la misión de su cargo?
4. ¿Cuáles son sus funciones?
5. Cuénteme un día normal de trabajo.
6. ¿Cómo planea sus clases? (solo para profesores)
7. ¿Cómo planea sus actividades? (para director y coordinadores)
8. ¿Qué opina en el caso de que los procesos que se realizan en la institución se sistematizaran?
9. ¿Cómo considera que deberían sistematizarse los procesos?

Fuente: Elaboración propia.

FUENTES DE CONSULTA

- *Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. OCDE, 2010. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Cuarta edición. Editorial Horsori. Recuperado de <http://terras.edu.ar/aula/cursos/8/biblio/ANTUNEZ-Serafin-CAP8-Innovacion-y-Cambio-en-los-Centros-Escolares.pdf>
- Antúnez, S. (2004). *El director escolar, la LOCE y los tííes*, Aula de Innovación Educativa, núm. 131, mayo, Editorial Graó. Recuperado de www.grao.com/revistas/aula/131-la-musica-y-los-derechos-humanos--comunidades-de-aprendizaje/el-director-escolar-la-loce-y-los-tities
- *Aspectos para la elaboración del Plan de Mejora Escolaren Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública y Cultura. Gobierno del Estado de Sinaloa, 2013. Recuperado de www.sepyc.gob.mx/documentacion/Plan%20Mejora%20Escolar%202013%202014.pdf
- Blanco G. R., (s/f). *Educación Inclusiva*. OREAL/UNESCO. Recuperado de www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/unidad1/u1.l.8.htm
- Castañeda, F. (2010). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado de http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- *Concepto y utilidad de las buenas prácticas en la educación*. (s/f). Universidad Internacional de Valencia. Recuperado de www.viv.es/concepto-y-utilidad-de-las-buenas-practicas-en-la-enseñanza/
- Chuayffet Ch., E. (2013). *Plan de Mejora Final*. Secretaría de Educación Pública. México. Recuperado de https://efnatumgam.files.wordpress.com/2013/07/plan_de_mejora_final.pdf
- Chuayffet Ch., E. (2014). *Acuerdo número 717. Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Secretaría de Educación Pública. México. Recuperado de

<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/62550be0-b2d6-4c65-9324-0f0ca932e616/a717.pdf>

- Derrico, E. (2005). *La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación*, 19(40). Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Tecnologiaycomunicacioneducativas/2004-05/vol19-20/no40/3.pdf>
- Gisper, C. (Dir.). (2010). *Enciclopedia de la Psicopedagogía. Pedagogía y Psicología*. España: Océano/Centrum.
- López, J. *Cuestionario para especificación y descripción de puestos*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 2013. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JulianLpez2/cuestionario-para-especificacin-y-descripcin-de-puestos-1>
- Lujambio I., A. (2010a). *Gestión y Calidad de la Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública. México. Recuperado de www.benv.edu.mx/pdf/librorgce.pdf
- Lujambio I., A.. (2010b). *Guía para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos*. Secretaría de Educación Pública. México. <http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/251/1/imagenes/g>
- Maldonado G., C. (5ª. Edición, 2002). *Diccionario de uso del Español actual*. CLAVE. España: Ediciones SM.
- Malpica, F. (2016). *Calidad de la práctica educativa. 8 ideas clave*. México: Colofón.
- Organización de las Naciones Unidas. (2001). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/imagenes/0021/002191/219162s.pdf>
- *Manual de Procedimientos*. (s/f). Recuperado de <http://www.ingenieria.unam.mx/guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- *Manual de Procedimientos. Coordinación General*. (1998). Recuperado de

<http://www.transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/1998A48C-5AA1-49B3-96E9-CFDEC805E655/125768/ManualProcedimientosSAEBE.pdf>

- *Modelo Educativo 2016*. (2016). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf
- *Procesos Básicos de la Institución Educativa*. (s/f). Recuperado de <http://es.slideshare.net/MarlyRc/procesos-bsicos-de-la-institucin-educativa-60039133>
- *¿Qué es el perfil del puesto?* (2010). Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Unidad Política de Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública. Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de www.usp.funcionpublica.gob.mx/manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf
- Salinas S., C. M. (2013). *5 Pasos para hacer un Manual de Procedimientos*. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Sánchez C., S. (Dir.). (2003). *Diccionario de las ciencias de la Educación*. Segunda edición. México: Santillana.
- Sánchez C., S. (Dir.). (2009). *Gran Enciclopedia de Pedagogía Práctica*. Colombia: REYMO.
- Sañudo, L. (2005). *La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Madrid. CDEP.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Editorial Díaz de Santos. España.