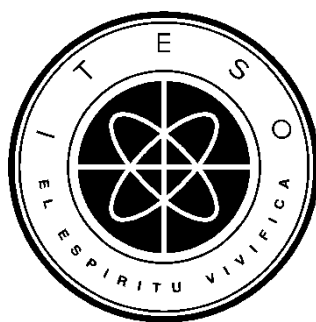


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018  
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



LA GESTIÓN COLABORATIVA Y ESTRATÉGICA  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES  
EN LA ENEA

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
MIRIAM GRISELDA JIMÉNEZ RAMÍREZ

TUTORA:  
MTRA. ROSARIO L. GONZÁLEZ HURTADO

TLAQUEPAQUE, JALISCO

Agosto, 2015

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por acompañarme y guiarme siempre en mi vida.*

*A mi madre, por tu ejemplo de disciplina, constancia, paciencia, dedicación y apoyo incondicional.*

*A mi padre tu ejemplo de valentía, fuerza, temple y cariño.*

*A Aby, por confiar en mí, por escucharme, por inspirarme para esforzarte y alcanzar hasta lo que no creía posible.*

*A Rosario, mi asesora, por tu suave tesón, profesionalismo, tu tiempo, dedicación y ayuda ante cualquier duda.*

*A la Escuela Normal para Educadoras de Arandas (ENEA), por el apoyo para realizar el proyecto y por ser más que una escuela; una forma de ver la vida.*

*A mis compañeros de la ENEA, por su disposición, por dejarme aprender de ustedes, por alojarme como un integrante más sin distinción.*

*A mis compañeros MGDIE, Carlos, Ana, Gaby, Dulce, Marce, Noa, Yuri, Manolo, Linda, Edgar y Marimar por recorrer el camino juntos y hacer de cada sesión una oportunidad de crecimiento.*

*¡Gracias!*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN</b>	10
1.1 Antecedentes históricos	10
1.2 Descripción de las instalaciones físicas de la institución	12
1.3 Filosofía institucional	13
1.4 Población estudiantil	13
1.5 Estructura organizacional	15
1.6 Personal de la institución	19
1.7 Trayectoria de la organización, gestión y evaluación institucional	22
1.8 Primera aproximación al problema	30
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN</b>	32
2.1 Objetivo del capítulo	32
2.2 Noción de diagnóstico	32
2.3 Evaluación diagnóstica y gestión	35
2.4 Propósitos del diagnóstico y objeto de intervención	36
2.5 Enfoque metodológico	37
2.6 Diseño metodológico	39
2.6.1 Sujetos implicados en el proceso	44
2.6.2 Fuentes de información	44
2.7 Selección y diseño de los instrumentos de recolección de datos	45

2.8 Sistematización y análisis de los datos	48
2.9 Resultados del diagnóstico	59
2.10 Delimitación del problema a intervenir	62

### **CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN**

63

3.1 Mapa conceptual sobre los contenidos teóricos que sustentan las acciones de la intervención	63
3.2 La gestión organizacional como medio para lograr la calidad	65
3.2.1 La construcción y desarrollo de documentos normativos para la gestión organizacional	68
3.2.2 La estructura organizativa: instrumento para la comunicación organizacional y funcionamiento de calidad	69
1. Características de los organigramas:	70
2. Principios para la elaboración de los organigramas	71
3. Las estructuras organizativas en las escuelas normales	71
3.2.3 Los sistemas de organización, manejo y resguardo de la información como medio para una gestión organizacional	75
3.2.4 La capacitación, el seguimiento y la evaluación del desempeño como herramienta para mejorar la calidad y los procesos organizacionales	76
1. La capacitación para las responsabilidades	76
2. Seguimiento de las acciones	77
3. Evaluación de desempeño	78
3.3 La gestión colaborativa como medio para lograr la gestión organizacional y el diseño de sus herramientas de apoyo	79
3.4 El liderazgo distribuido como herramienta hacia la mejora de la calidad y la gestión organizacional a través de la generación de grupos de colaboración	81

3.5 Hipótesis de Acción	83
<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</b>	84
4.1 Objetivo, estrategia y metodología de la intervención	84
4.1.1 Metodología de la intervención	85
4.2 Líneas de acción y sus propósitos	88
4.3 Plan de acción	90
4.4 Cronograma de actividades	97
<b>CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>	100
5.1 Procedimiento para el seguimiento y criterios de ordenamiento	100
5.2 Seguimiento al plan de acción	102
5.3 Análisis de la mejora con base en los indicadores	107
5.4 Análisis de las sub líneas de acción, sus procesos y productos	112
5.4.1 Sub línea de acción 1: Procesos administrativos normativos para la organización	112
5.4.2 Sub línea de acción 2: Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo	113
5.4.3 Sub línea de acción 3: Organización, manejo y resguardo de la información	113
5.4.4 Sub línea de acción 4: Comunicación organizacional	114
5.5 Análisis de la hipótesis de acción	114
5.6 Análisis de la estrategia de intervención	116
5.6.1 El trabajo colaborativo, organizado en grupos de tarea	117
5.6.2 Liderazgo distribuido como estrategia para la formación del equipo	118
5.7 Reflexiones sobre el alcance del objetivo de intervención	119

<b>REFLEXIONES, APRENDIZAJES Y PROSPECTIVA DEL PROYECTO</b>	120
Aprendizajes en torno a la gestión	120
Prospectiva del proyecto	122
Reflexiones finales: la gestión estratégica, pieza clave para el desarrollo del centro educativo y la calidad educativa.	123
<b>REFERENCIAS</b>	126
<b>ANEXOS</b>	132

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas como organizaciones, transitan por cambios que van desde reformas curriculares, disposiciones administrativas y financieras así como modificaciones a la práctica docente, además de los procesos administrativos y pedagógicos. Esto hace funcionar a las escuelas en la complejidad del hecho educativo; trayendo como resultado que su organización y gestión también se transforme como requisito para cumplir los objetivos académicos e institucionales de acuerdo a los criterios de calidad.

Por ello, el presente reporte de intervención consiste en mostrar la implementación de una gestión colaborativa y estratégica para mejorar los procesos organizacionales en la Escuela Normal para Educadoras de Arandas, utilizando el enfoque dialógico y la metodología de investigación-acción, con la finalidad de diseñar un proceso formal, estructurado y estratégico que organice el funcionamiento de la institución, le permita alcanzar sus metas y objetivos, a través de los medios y herramientas organizacionales, la capacitación, el seguimiento y evaluación del personal para su desempeño profesional, mecanismos para el resguardo de la información y un sistema de comunicación formal.

El proyecto de intervención se llevó cabo desde la coordinación de gestión, área de reciente creación derivado por la necesidad de dar seguimiento a los proyectos escolares, lo que implicó que la autora tuviera doble responsabilidad. Por un lado, posicionar el proyecto de intervención y por otro fortalecer la nueva área de trabajo ante la comunidad educativa, a pesar de no contar con autoridad de mando.

El reporte se desarrolla a través de cinco capítulos que se describen a continuación:

El capítulo I, describe la contextualización de la institución y el primer acercamiento a la problemática, relacionada con la falta de claridad en los procesos y actividades de las áreas funcionales para atender los indicadores de calidad a lo que debe responder la institución.

El capítulo II, presenta el diagnóstico realizado para delimitar el problema que, impide a la institución el desarrollo de sus objetivos y la calidad educativa. Se expone la metodología de indagación, las técnicas e instrumentos utilizados, los resultados del diagnóstico que llevaron a determinar el problema.

El capítulo III está compuesto por dos partes. La primera conceptualiza el problema y la segunda define el marco de la gestión educativa y de la estrategia de intervención enfocada en un proceso colaborativo y liderazgo distribuido, integrando grupos de tarea lo que permite generar los diferentes mecanismos y medios de organización formal simultáneamente y articular las acciones del proyecto de intervención así como la apropiación del mismo.

El capítulo IV, expone el diseño de la intervención: sus objetivos, líneas de acción, actividades, cronograma de trabajo e instrumentos para el seguimiento.

El capítulo V, se reportan los resultados a través de cinco niveles de análisis, el primero hace referencia al cronograma de actividades, el segundo analiza el avance de los indicadores de mejora recuperados desde del diagnóstico, el tercer nivel muestra porcentaje de cumplimiento y al logro alcanzado de las sub. líneas de acción, el cuarto nivel se describe el cumplimiento de la hipótesis planteada y aunque no se alcanza el objetivo general por el corte del plan de acción (del 27 de marzo al 30 de junio de 2015), se muestra la mejora, la gestión estratégica, la colaboración en los grupos de tarea y el liderazgo distribuido, lo que representa el quinto nivel.

Por último, se presentan las reflexiones sobre la intervención y la calidad de la educación, la prospectiva el proyecto, así como los aprendizajes y competencias adquiridas como gestora de instituciones educativas.

Cabe mencionar que durante el proceso de intervención se tuvieron avances significativos en cuanto a la profesionalización del rol como gestor, al pasar de una práctica empírica, a una práctica intencionada y estratégica que por la adquisición de herramientas teórico metodológicas, permiten generar procesos reflexivos para la mejora continua en la institución y centrar los esfuerzos de la comunidad en la calidad de los procesos que repercuten en el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, también se identificaron algunas dificultades para el desarrollo del proyecto, entre ellas, la poca formación de los directivos en materia de la gestión, la falta de significados compartidos en el equipo directivo, la cultura empírica del funcionamiento de la institución, la saturación de actividades académicas de los actores escolares y la creación reciente de la coordinación de planeación y gestión en la institución.

El presente proyecto de intervención, también pretende servir como una guía conductora hacia la calidad educativa con el mejoramiento de los procesos organizacionales, invitar a los directivos a reflexionar sobre la práctica de gestión, a inspirar la toma de decisiones en una gestión estratégica y colaborativa, a experimentar una nueva forma de dirigir las instituciones educativas como organizaciones en constante movimiento, a tomar cuenta al talento de los colaboradores y por supuesto, a perder el miedo de delegar autonomía a las área de trabajo, ya que en la medida que éstas se consoliden, también se consolidarán las acciones, las metas, los objetivos y por ende los aprendizajes de los estudiantes.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN**

En este primer capítulo se muestra el contexto de la Escuela Normal para Educadoras de Arandas, institución donde se llevó a cabo el proyecto de intervención describiendo los antecedentes del Escuela, su filosofía, así como la organización general que se tiene para el funcionamiento de la misma. También se presentan de manera breve las características físicas y del área de trabajo desde donde se intervino y algunas de las necesidades perceptibles de resolución o mejora.

### **1.1 Antecedentes históricos**

La Escuela Normal para Educadoras de Arandas (ENEA), ubicada en la calle Felipe Ángeles #189 C.P. 47180 en Arandas, Jalisco. Teléfono: (01-348) 783-10-30, inició su tarea educativa en el edificio de la Escuela Primaria Urbana 274 de la misma ciudad, debido a que no se contaba con instalaciones ni recursos monetarios propios para construirlo, puesto que la institución era de nueva creación.

Se había contemplado que las labores darían inicio el día 14 de septiembre de 1979 pero debido a la falta de inscripción estudiantil, se comenzó un mes después, el 14 de octubre del mismo año y 07 de noviembre de 1980 se culminó el proceso de fundación con el abanderamiento oficial en las instalaciones de la Primaria antes mencionada, por el entonces Jefe de Educación Pública, el Prof. Ramón García Ruíz.

La Escuela Normal nace como parte de un proyecto de Nación, en respuesta a la saturación de matrícula en los planteles para profesores de primaria, viéndose así la necesidad de crear nuevos centros que formaran docentes de educación inicial en el Estado de Jalisco. Siendo Gobernador del Estado de Jalisco el Lic. Flavio Romero de Velasco, son creadas 3 escuelas normales.

Una de ellas fue la Escuela Normal para Educadoras de Guadalajara, otra se ubicó en la ciudad de Unión de Tula, Jalisco, y una tercera se destinaría a la ciudad

de Lagos de Moreno, pero gracias a las gestiones realizadas por la entonces Presidenta Municipal, la Profa. María Guadalupe Ramírez Ramírez, ante el Gobernador y el Jefe del departamento de Educación Pública del Estado de Jalisco, el Prof. Ramón García Ruiz, se obtuvo fundar la primera escuela de nivel superior en la ciudad de Arandas, Jalisco.

El 12 de enero de 1983, se hace el registro oficial de la institución en el catálogo del Consejo Nacional Consultivo bajo el nombre oficial de: Escuela Normal para Educadoras de Arandas (ENEA) con el folio PRE 260886/043 en la ciudad de México Distrito Federal y hasta el 20 de agosto de 1986, es expedida la constancia firmada por el Prof. Francisco Javier Pérez Torres.

Los maestros fundadores quienes estuvieron a cargo de la gestión de la ENEA fueron tres, como Directora la Profa. María Micaela Fuentes Méndez, la Subdirectora Irma Lucía Macías Gutiérrez, el Oficial mayor Francisco Rojas Corona y una matrícula estudiantil de dos grupos de primer año con 35 y 36 alumnas respectivamente. En el año 1985, la Profa. Martha Leticia Villaseñor García se incorpora a la dirigencia y el año 1991 la Profa. María Imelda López Álvarez comienza sus labores directivas en 1992 que, por razones políticas deja el cargo para que la Profa. María Eugenia Ramírez Ramírez cubriera dichas labores en octubre del mismo año y hasta 1993, fecha en la que la Lic. Ana Isabel Zúñiga Miranda alumna egresada de la Normal, se incorpora como rectora.

En el año 2001, fue asignado como director al entonces catedrático, el Mtro. José Luis Arce Lepe, quien ocupó el cargo por 8 años. Por primera vez un hombre asume una rectoría. En Julio de 2009, la Mtra. María Abigail Hernández Gutiérrez, Subdirectora Administrativa desde el 2001, es nombrada directora general y el 07 de noviembre de 2013, la Mtra. Luz Celina Ramírez Vargas llega al mismo puesto tras realizar un examen de concurso, siendo quien hasta la fecha está a cargo de la institución. Durante la trayectoria académica y directiva, la ENEA ha tenido 6 directoras, la fundadora proveniente de Guadalajara, cuatro egresadas de la misma

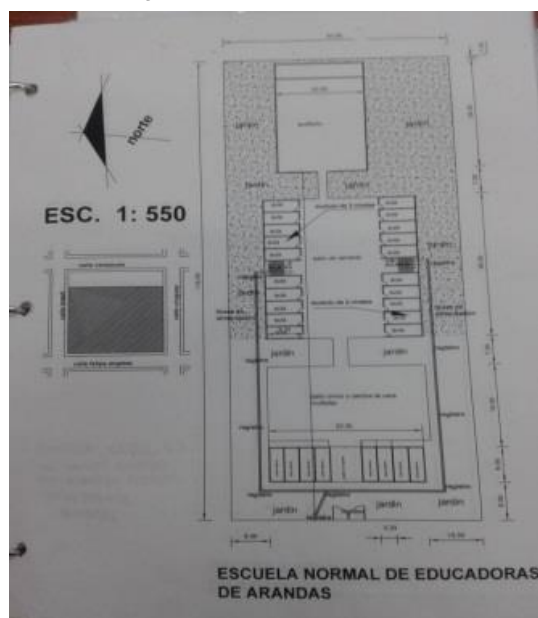
escuela, una con formación en Lic. en Educación Primaria y un director con formación en pedagogía.

## 1.2 Descripción de las instalaciones físicas de la institución

Aunque la escuela inició en un edificio prestado, se logró la donación de un terreno de seis mil metros cuadrados en lo que actualmente se tienen las instalaciones físicas de la Escuela Normal. En febrero de 1981, se inauguró el primer edificio (módulo 1), con tres pisos y 10 espacios incluyendo los sanitarios, dos grupos iniciales, la oficina administrativa, el salón de ritmos, cantos y juegos así como el laboratorio de ciencias, las demás eran áreas vacías por la poca cantidad de alumnos. Siete años más tarde en 1988, el segundo edificio (módulo 2) se comenzó a construir y operar cuatro aulas, una sala de usos múltiples y una biblioteca.

En 1991, se construyó el área administrativa (módulo 3), donde se encuentran las oficinas administrativas que incluye la dirección general, la subdirección administrativa, el área de investigación, la oficina de control escolar, coordinación de gestión, recursos humanos, jefatura de docencia, prefectura y sala de maestros y hasta 1998 se realiza el auditorio el cual fue la última construcción física. Dichas instalaciones son propicias para la actividad académica y administrativa. En la siguiente imagen se muestra el plano de la institución:

Figura 1. Plano de la escuela



### 1.3 Filosofía institucional

**MISIÓN:** Formamos profesionales de la educación que reconocen y actúan acorde al sentido que la escuela tiene para el desarrollo integral del ser humano y la transformación de la sociedad.

**VISIÓN:** Una comunidad que promueve el desarrollo integral del profesional de la educación caracterizado por sus aportes a la sociedad del conocimiento, a la innovación de los procesos educativos en contextos reales y hacia la transformación continua.

**VALORES:** Libertad, colaboración, respeto y responsabilidad, aprendizaje permanente, autoconocimiento e innovación (ENEA c, 2014, p. 14).

### 1.4 Población estudiantil

Desde su fundación, la ENEA sólo formaba educadoras en educación preescolar, pero en el año 2011 incorporó el programa educativo de primaria por lo tanto, creció la matrícula en un 20%. Actualmente, el alumnado está conformando por ocho grupos y 167 alumnos cuyas edades oscilan entre los 18 a los 25 años de edad aproximadamente, incluyendo la Licenciatura en Educación Preescolar que se oferta en el turno vespertino y primaria en el turno matutino. En la siguiente tabla se puede observar con claridad la distribución de alumnos por semestre:

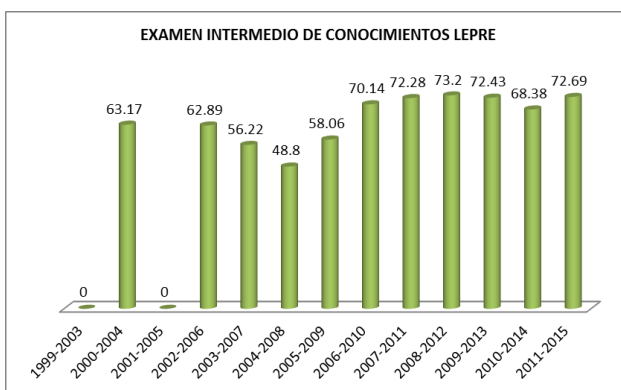
Tabla 1. Matrícula estudiantil

Licenciatura	Plan de estudios	Semestre	No. De grupos	No. de alumnos	
				Hombres	Mujeres
Primaria	1997	7mo.	1	4	18
Primaria	2012	5to.	1	7	17
Primaria	2012	3ro.	1	4	19
Primaria	2012	1ro.	1	7	18
Preescolar	1999	7mo.	1	1	16
Preescolar	2012	5to.	1	0	17
Preescolar	2012	3ro.	1	0	19
Preescolar	2012	1ro.	1	0	20
Totales			8	20	147
				167	

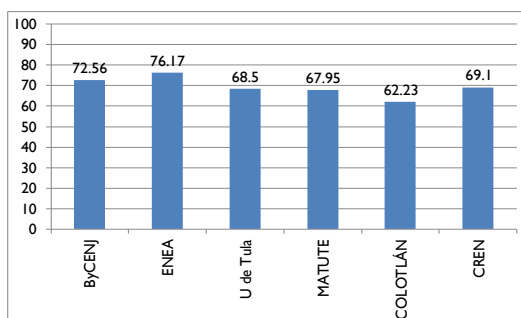
Fuente: (ENEA, 2014 a)

En lo que se refiere a los mecanismos para conocer y mejorar la calidad, como parte de la evaluación externa, se cuenta con dos instancias que de forma permanente evalúan el desempeño de los estudiantes. Una es el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), que realiza anualmente, exámenes intermedios a los estudiantes de 4º semestre, y un examen general a los alumnos de 8º. La segunda es la que se aplica a los estudiantes al egresar y realizan para ingresar al servicio docente, los cuales colocan a la Escuela como las mejores del nivel en el Estado de Jalisco, como se muestra en las siguientes gráficas:

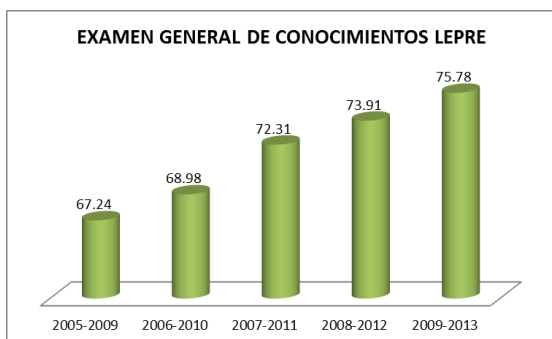
En el Examen Intermedio de Conocimiento aplicado desde 2004, la ENEA ha tenido un desempeño que ha ido a la alza, a excepción de la generación 2010-2014 en la que ya mencionamos que ingresaron de forma extraordinaria dos grupos. Estos resultados nos han colocado en los primeros lugares en el estado en los últimos seis resultados, y considerando que tenemos un porcentaje por arriba de la media nacional, estos resultados serán semejantes a nivel nacional.



Gráfica 1. (ENEA, 2014 b)



Gráfica 2. (ENEA, 2014 b)



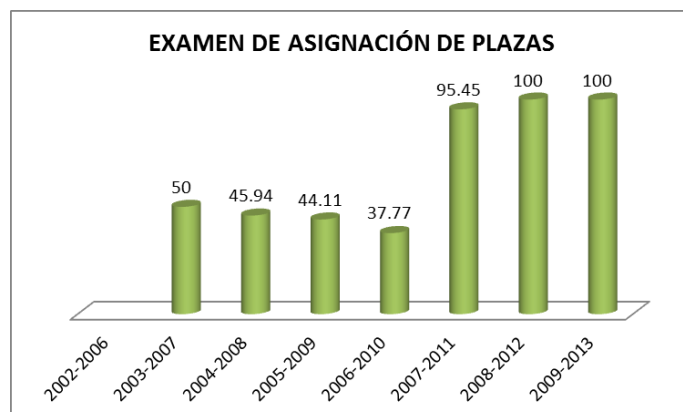
Gráfica 3. (ENEA, 2014 b)

En el caso de la LEPRI, se aplicó el primer examen intermedio y los resultados muestran que la formación que reciben los estudiantes cumple con los requisitos de calidad identificados en la otra licenciatura. Como es la primera generación evaluada, la gráfica muestra el desempeño de nuestra escuela en relación a las normales del estado que ofrecen la misma licenciatura.

Estas mismas tendencias se reflejan en los resultados en el Examen General de Conocimiento que se aplica en 8º donde el avance tiene un margen mayor. Estos datos son presentados a los estudiantes y nos han permitido que los alumnos se hagan responsables de sus procesos y a nosotros como comunidad, atender las deficiencias detectadas.

Los resultados obtenidos en este rubro, muestran como el nivel de competitividad se ha incrementado hasta lograr que el 100% de nuestras egresadas aprueben el examen, como lo muestra la gráfica.

Aunque estos resultados no impactan de manera directa en la obtención de una plaza, pues eso depende del número de espacios que oferta el estado. Sin embargo, el contar con un desempeño satisfactorio, les permite tener otras alternativas de empleo tanto en el sistema privado como en otras áreas.



Gráfica 4. (ENEA, 2014 b)

### 1.5 Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama que desde noviembre del 2013 se ha establecido debido al cambio de directivos. La ENEA coordina los trabajos bajo dos esquemas de organización, el primero se refiere a la estructura organizacional (figura 3) compuesta por siete dimensiones y la segunda hace referencia a una estructura operativa (figura 2) que representa las unidades ejecutivas de trabajo, así como los nombres responsables de cada una. Sin embargo, es importante mencionar que dichos esquemas no están publicados ante la comunidad educativa y sólo se utilizan de manera emergente para cumplir con requisitos específicos o en reuniones generales.

Figura 3. Estructura organizacional siete dimensiones



Fuente: (ENEA, 2014 c)

A continuación se muestran los objetivos que establece cada dimensión desde en el plan de desarrollo institucional de los cuales, hipotéticamente se deben plantear y distribuir acciones concretas en las áreas funcionales, pero en realidad ha existido ciertas confusiones para hacerlo.

Tabla 2. Objetivos de las dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivos que se establecen</b>
Gestión:	Integrar a la cultura institucional un modelo educativo de planeación y evaluación estratégica para fortalecer la capacidad de gestión de la escuela.
Recursos humanos	Materiales e infraestructura: fortalecer la infraestructura y equipamiento, garantizando la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la escuela.
Personal académico	Fomentar la habilitación del personal académico para la aplicación del plan de estudio vigente, desarrollando competencias profesionales acordes a la educación superior.
Trabajo colegiado	Fortalecer y consolidar el trabajo colegiado en la institución que nos lleve a la mejora continua del desempeño institucional
Atención a estudiantes	fortalecer el desempeño de los estudiantes para el logro del perfil de egreso del programa educativo vigente
Generación y aplicación del conocimiento:	Promover la investigación educativa para la mejora continua de la ENEA en la aplicación de planes y programas para la integración de cuerpos académicos
Vinculación	Vincular a la en con instituciones de educación básica, educación superior y otros organismos, tanto a nivel nacional como internacional.

Fuente: (ENEA, 2014 c)

En lo que respecta a la estructura operativa que se vive en la escuela, es importante mencionar que la toma de decisiones final la realiza la directora general, no se respetan del todo las líneas de autoridad ni los canales de comunicación, las indicaciones, designación de responsabilidades y rendición de cuentas, se realizan de manera duplicada de operativos hacía coordinadores, subdirectores y viceversa.

Por otro lado, la organización y el funcionamiento de la institución se ha realizado empíricamente por los directores en turno, las comisiones de las áreas sustantivas se designan según la descarga horaria que algunos docentes tienen y su temporalidad puede variar de 6 meses a tres años de acuerdo a las necesidades que la escuela tenga, convirtiéndose en un criterio de asignación de responsabilidades.

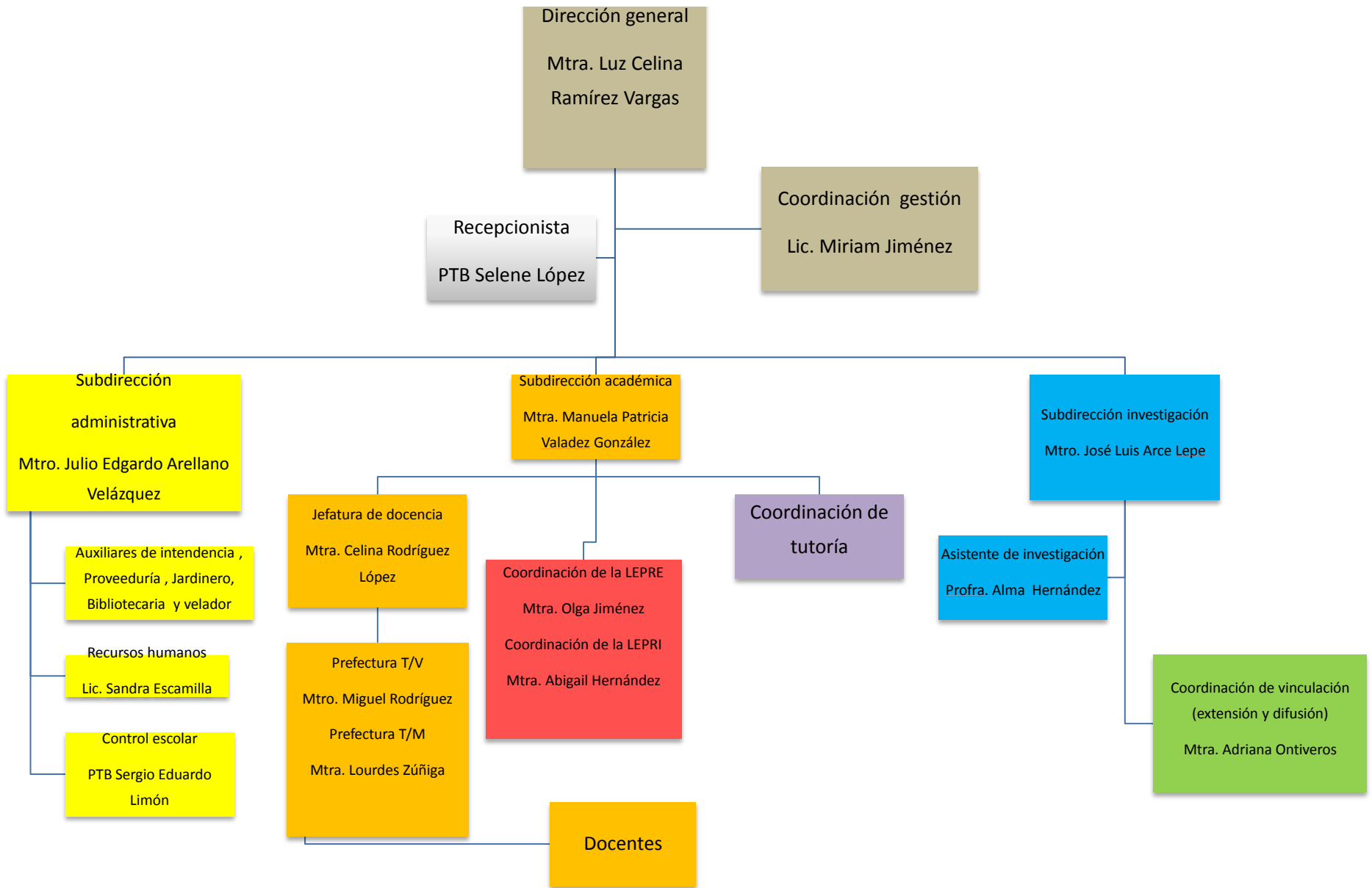
Así mismo, el manual de organización que existe, elaborado en el año 2000, no se toma en cuenta la descripción de funciones sugerida para delegar las actividades puesto que no está vigente, sin embargo las áreas existentes pueden

adoptar algunas de ellas para su mejor funcionamiento. En el anexo 1 se muestra a groso modo, el deber ser de cada área operativa según el documento (segunda columna). Las actividades se están en negritas son la que realizan en realidad en la práctica diaria las demás, se omiten o en su defecto las hacen otros puestos.

Como se muestra, no todas las funciones que establece el **manual de funciones** llevan a la práctica por el responsable de cada área, algunas de ellas las ejecuta otra área, por lo que se puede intuir que no existe una delimitación clara de responsabilidades.

Posteriormente, se muestra la estructura operativa que funciona en la institución a partir de noviembre de 2014 y cuyas actividades se mencionaron en el cuadro anterior. Los colores hacen referencia las dimensiones de la estructura organizacional (figura 3), lo que significa que el puesto debería contribuir al propósito que cada una tiene según el color que corresponda. Sin embargo no está formalizada ni publicada.

Figura 2. Estructura operativa



Fuente: Propia

## 1.6 Personal de la institución

Actualmente el personal directivo consta de cuatro personas. Dos con formación académica de Maestría en Educación con Intervención en la Práctica Educativa (MEIPE), uno con Maestría en computación y otro más con Maestría en ciencias de la familia. Es importante mencionar que uno de los directivos no cuenta con el nombramiento oficial de la Secretaría de Educación como tal, sin embargo por necesidades propias de la institución, ocupa la subdirección de investigación, nombramiento se tiene considerado, sólo en lo interno de la institución.

También se tiene a dos prefectos así como una jefa de docencia con la Maestría en Educación con Intervención en la Práctica Educativa (MEIPE). Además hay tres administrativos: recursos humanos y coordinación de gestión ambas con Lic. en administración y un encargado de control escolar con bachillerato técnico en informática además de una coordinación de vinculación.

Por otro lado, laboran tres auxiliares de intendencia, uno con preparatoria que también funge como asesor de la MEIPE en la línea de inglés y dos con secundaria. Un encargado de materiales y proveeduría con Bachillerato Técnico en Informática, un velador, jardinero, una asiste de investigación y bibliotecaria. Los cuatro últimos son recursos designados por el H. Ayuntamiento a la institución. En la siguiente tabla observa claramente:

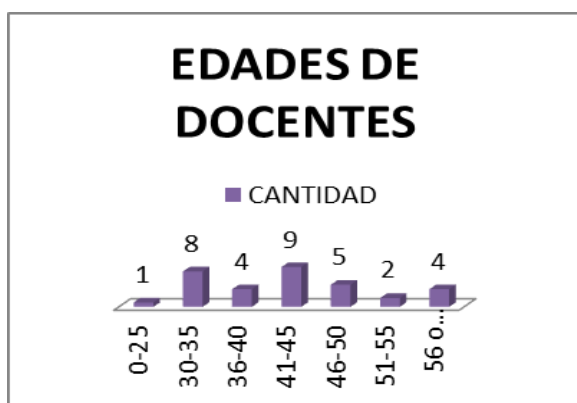
Tabla 3. Plantilla de personal

Puesto	Cantidad	Sexo	Edad	Formación académica	Antigüedad en el puesto
Dirección general	1	Femenino	42	Maestría (MEIPE)	10 meses
Subdirección administrativa	1	Masculino	36	Maestría en computación	10 meses
Subdirección académica	1	Femenino	45	Maestría en ciencias de la familia	10 meses
Subdirección investigación	1	Masculino	49	Maestría	10 meses
Prefectura T/M	1	Femenino	43	Maestría (MEIPE)	5 años
Prefectura T/V	1	Masculino	41	Maestría (MEIPE)	3 años
Jefatura de docencia	1	Femenino	47	Maestría (MEIPE)	5 años
Recursos humanos	1	Femenino	38	Lic. en administración	4 años

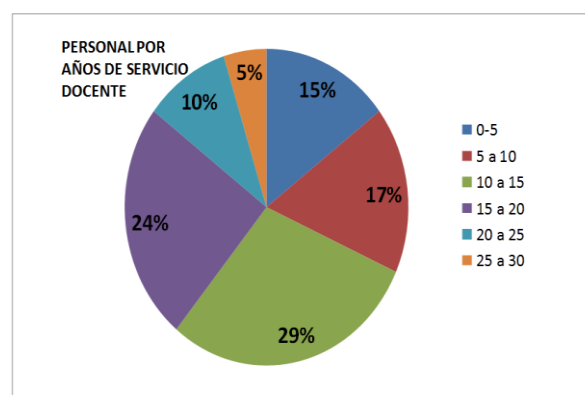
Control escolar	1	Masculino	26	Bachillerato Técnico en Informática.	3 años
Coordinación de vinculación	1	Femenino	39	Maestría (MEIPE)	10 meses
Coordinación de gestión	1	Femenino	24	Lic. en administración y proceso de maestría (ITESO)	10 meses
Auxiliares de intendencia	3	Masculino	47-33	2 Secundaria 1 preparatoria	Varían de 20 a 5 años
Proveeduría	1	Masculino	35	Bachillerato Técnico en Informática.	2 años
Jardinero	1	Masculino	36	Secundaria	2 años
Velador	1	Masculino	52	Primaria	3 años
Asistente de investigación	1	Femenino	44	Proceso de licenciatura	1.5 años
Bibliotecaria	1	Femenino	46	Secundaria	10 años
Recepcionista	1	Femenino	21	Bachillerato Técnico en Informática.	1.5 años
<b>Planta del personal</b>	18				

Fuente: (ENEA, 2014 a)

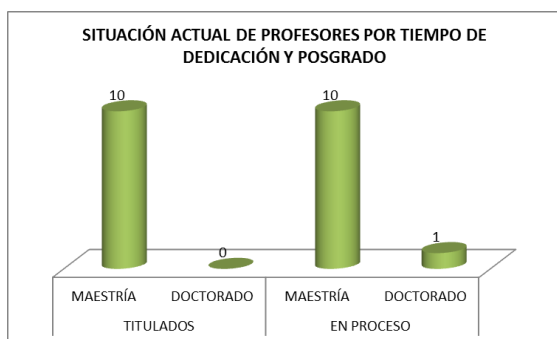
La planta docente está integrada por 33 docentes, 10 con maestría terminada, 10 con maestría en proceso, 1 con doctorado en proceso de titulación, 1 con Bachillerato técnico y 11 más con licenciatura. De esos las edades y los años de antigüedad son las que muestran en las gráficas siguientes:



Gráfica 5. (ENEA, 2014 a)



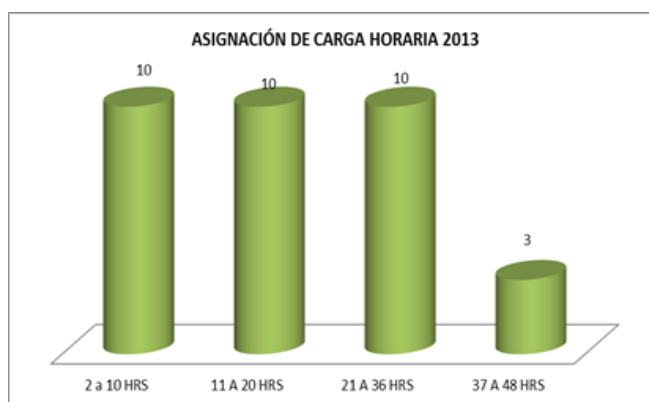
Gráfica 6. (ENEA, 2014 a)



Gráfica 7. (ENEA, 2014 a)

Los nombramientos de los docentes por carga de horas/semana/mes son asignados atendiendo a sus funciones. Se cuenta con sólo dos docentes con 48 hrs. y uno más con 37 horas que representan 9% de los maestros, así como 10 docentes de 2 a 10 hrs. que representan 30.3%. Como se observa, de 21 a 36 horas existen 10 catedráticos el 30.3 % y 11 a 20 horas hay 10 personas representando el 30.3%. Esto muestra las condiciones laborales académicas que sostienen a la institución. Véase la siguiente gráfica.

Gráfica 8. Carga horaria asignada



Fuente: (ENEA, 2014 a)

A pesar de las limitantes de tiempos completos que se tienen para atender a los estudiantes del programa educativo de primaria y preescolar, las funciones que los profesores en la ENEA realizan, responden a la distribución de carga horaria en un marco de diversificación para “realizar funciones sustantivas de docencia, el trabajo colegiado, la tutoría, la investigación y la gestión acorde a la carga horaria que se dispone” (ENEA, 2014 b, p. 7)

Cabe resaltar que una característica de los maestros de la ENEA es el compromiso que tiene un grado alto de consolidación, sin embargo la falta de cargas horarias completas, se ha convertido en una amenaza para el sostenimiento de la calidad de los programas que se ofertan (Lic. en Educación Primaria y Preescolar) tanto en la diversificación de preparación académica como en las horas disponibles para realizar la labor docente.

## 1.7 Trayectoria de la organización, gestión y evaluación institucional

Al igual que los planes y programas de estudios se ha ido transformado, los procesos de planeación y evaluación institucional también lo han hecho para darle respuesta a los requerimientos estatales y nacionales en materia aprovechamiento y ejecución de los recursos académicos y administrativos “con el propósito de lograr una mayor calidad en la formación inicial de los maestros de educación básica y responder así a las necesidades educativas de los niños del país” (SEP, 2003, p.5).

Este apartado se divide en tres momentos. El primero hace un breve recuento histórico de cómo se han ido gestando los proyectos institucionales de las escuelas normales. En el segundo, tiene que ver con los resultados que la ENEA ha tenido en cuanto a la eficiencia de la planeación y evaluación. Y por último la descripción de los programas evaluativos que se han realizado en la normal y cómo la organización escolar se ha ido construyendo.

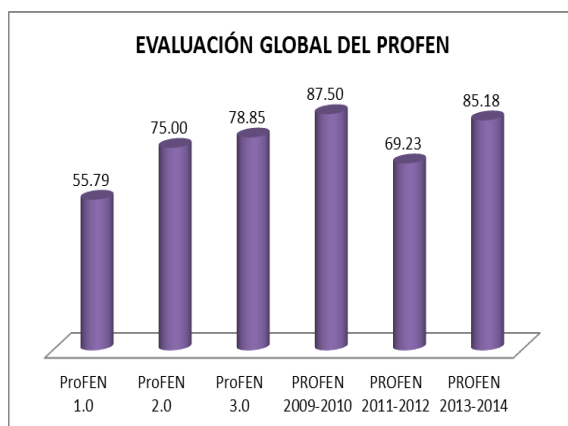
Desde 1996 las normales han entrado en un proceso dinámico con el **Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN)** que tiene como objetivo mejorar la gestión institucional de las escuelas normales, de modo que sean instituciones de educación superior de excelencia académica (SEP, 2003). Derivado de dicho proyecto, en el año 2000 nace el Programa de Mejoramiento Institucional de Escuelas Normales Públicas (PROMIN) donde se invitaba a los centros de trabajo a comenzar a realizar procesos de autoevaluación y planeación general que le permitiera identificar según su contexto, las necesidades prioritarias ya sean académicas, administrativas y de infraestructura para formular un plan general.

A partir del 2005, los proyectos institucionales se comienzan a gestar en las normales a través del **Programa Estatal de Fortalecimiento de Escuelas Normales (ProFEN)** el cual es todavía el medio para atraer recursos de manera permanente desde ProFEN 1.0 correspondiente al año 2005 y hasta el ejercicio

ProFEN 9.0 en el ciclo escolar 2014-2015 y la cantidad de los recursos depende de los resultados de la evaluación que emite el **Comité de Evaluación de las Escuelas Normales**.

En sentido es importante resaltar que también en el 2009, como proyecto de estado las escuelas entran a un proceso de autoevaluación por los **Comités interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES)** con la finalidad de acreditar a aquellas instancias que ofertaran formación de calidad tanto en el programa educativo como en procedimientos de la gestión. Los indicadores de dicha evaluación, organizaban la realidad escolar diferentes ámbitos y categorías.

Del mismo modo y a la par que los CIEES, la **Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE)** convoca a realizar otra evaluación a través de un instrumento con indicadores de calidad diferentes, los cuales se mencionarán más adelante. A pesar de eso, la ENEA ha tenido resultados significativos en cuanto a la planeación como se muestra a continuación:



En los datos encontramos que el primer ejercicio alcanzó al 55.79% de eficiencia; en cuanto al segundo ejercicio esta escuela alcanzó un índice de 75%; En el ProFEN 3.0 obtuvimos un porcentaje de eficiencia del 78.85; en cuanto a la evaluación del ProFEN 2009-2010 el puntaje aumentó a un 87.50% y en el ProFEN 2011-2012 decreció el porcentaje a 69.23%. Para el último ejercicio de 2013-2014 retornamos a 85.18

Cabe mencionar que la escuela también está acreditada por los CIEES en nivel 1 desde diciembre de 2012, nivel que hasta la fecha se ha mantenido ,

Gráfica 9. Fuente: (ENEA, 2014 a)

Los datos anteriores permiten analizar los resultados en las evaluaciones, pero cabe preguntarse ¿qué ha hecho la escuela para obtener estos resultados a pesar de que en la actualidad es evaluada bajo tres tipos de evaluaciones con

indicadores de calidad distintos? A continuación se hace una pequeña descripción de los programas evaluativos y de la organización escolar.

La ENEA tiene como misión formar profesionales de la educación que se incorporen a la práctica docente en Educación Básica del Sistema Educativo Mexicano, y en este sentido la gestión de calidad cobra un papel fundamental, puesto que conduce a la mejora continua mediante los proyectos y las actividades que se realizan en la escuela. Esto da la pauta para saber si los recursos (humanos, técnicos, financieros, físicos), los procesos, las actividades y los tiempos disponibles se están aprovechando al máximo y si no es así, formular mecanismos con indicadores específicos para lograrlo.

En la actualidad la Normal de Arandas, es evaluada bajo tres programas: el ProFEN, CIEES en su modalidad de gestión y programa educativo y DGESE, lo que trae consigo la elaboración de informes con características y periodos de tiempo diferentes puesto que cada uno cuenta con indicadores de calidad y procesos propios.

El ProFEN hoy día se divide en tres grandes rubros y diez categorías:

- a) Capacidad académica: se refiere a llevar a cabo un análisis de cada uno de los elementos que integran la escuela en relación a la conformación de cuerpos académicos e impulsar las tutorías y asesorías. Las categorías que la integran son tutoría y asesoría, cuerpos académicos y habilitación del personal docente.
- b) Competitividad académica: analiza los resultados de las evaluaciones externas como CENEVAL, CIEES y el seguimiento de egresados. Las categorías que la integran son: reforma curricular, vinculación con instituciones educativas diversas, desempeño de los estudiantes y seguimiento de egresadas.
- c) Gestión: hace énfasis en la mejora continua de la gestión, el seguimiento de los proyectos y la capacidad física instalada. Aquí se incorporan las

categorías de fortalecimiento de la infraestructura y el equipamiento, planeación institucional, evaluación y mejora continua.

Es importante mencionar que en la tabla de trayectoria de los rubros del ProFEN en la ENEA, se muestra el proceso de transformación que éste programa ha tenido desde sus orígenes, lo que ha obligado a las escuelas de educación normal a mover la realidad escolar según los énfasis o prioridades que el Gobierno Federal tenga, para brindar los informes necesarios con el objetivo de captar el financiamiento de proyectos académicos a corto, mediano y largo plazo.

El ProFEN nace con bajo el nombre de PTFAEN (Programa de transformación y fortalecimiento académico para escuelas normales) en 1996, con seis rubros de planeación (regulación del trabajo académico, actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente, transformación curricular, evaluación interna y externa, regulación de los servicios de educación normal y mejoramiento de la gestión)

Posteriormente el año 2002 se transforma a PROMIN (Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas) y permanece hasta el 2004 con seis rubros de planeación (impulso al trabajo colegiado, desarrollo profesional del personal docente y directivo, mejoramiento de procesos de enseñanza- aprendizaje, fomento de una cultura de seguimiento y evaluación a las prácticas educativas y al quehacer institucional, modernización de los servicios de apoyo a la docencia). Como se puede observar los nombres de los rubros varían un poco en cuanto al nombre, se elimina del PTFAEN el de mejoramiento de la gestión y de agrega al PROMIN la vinculación con instituciones educativas diversas.

Finalmente desde el 2005 se incorpora el ProFEN 1.0 (Programa de fortalecimiento a las escuelas normales públicas), y permanece hasta el ProFEN 9.0, donde le ha permitido a la ENEA como entidad educativa conocerse, organizarse, proponer, consolidarse, rendir cuentas y cerrar brechas, pero siempre y cuando en relación a los rubros que el mismo programa maneja en cada versión año tras año.

En el 2009 de acuerdo a un proyecto Estatal por mejorar la calidad de las escuelas normales, se introducen evaluaciones bajo 60 indicadores de calidad de los CIEES, en su modalidad de gestión distribuidos entre 13 categorías y 5 dimensiones y 61 indicadores en su modalidad de programa educativo con 4 ejes y 10 categorías con que se visualizan en las siguientes tablas:

Tabla 4. Dimensiones de CIEES, gestión

DIMENSIÓN	CATEGORÍA
I. PROYECTO INSTITUCIONAL	1. LEGISLACIÓN
	2. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
II: ESTRUCTURA	3. PROCESOS ACADÉMICOS
	4. ALUMNOS
	5. PERSONAL ACADÉMICO
	6. POSGRADO E INVESTIGACIÓN
III: GESTIÓN INSTITUCIONAL	7. GOBIERNO
	8. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN
	9. RECURSOS HUMANOS
	11. FINANZAS
IV: INFRAESTRUCTURA	12. RECURSOS FÍSICOS E INSTALACIONES
V: IMPACTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO	13. VINCULACIÓN

Fuente: (CIEES, 2001)

Tabla 5. Dimensiones de CIEES, programa educativo

EJE	CATEGORIA
INTENCIONALIDAD	1. NORMATIVIDAD Y POLÍTICAS GENERALES
	2. PLANEACIÓN – EVALUACIÓN
CONTEXTOS Y PROCESOS: ESTRUCTURA	3. MODELO EDUCATIVO Y PLAN DE ESTUDIOS
	4. ALUMNOS
	5. PERSONAL ACADÉMICO
	6. SERVICIOS DE APOYO A LOS ESTUDIANTES
INFRAESTRUCTURA	7. INSTALACIONES, EQUIPO Y SERVICIOS
RESULTADOS E IMPACTOS	8. TRASCENDENCIA DEL PROGRAMA
	9. PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA
	10. VINCULACIÓN CON LOS SECTORES DE LA SOCIEDAD

Fuente: (CIEES, 2001)

A la par, la DGESE durante el ciclo escolar 2009-2010 convoca a representantes de cada entidad federativa para hacer un instrumento de evaluación que permitiera a las Escuelas Normales mejorar sus condiciones académicas así como realizar el diagnóstico institucional el cual se basa en 5 dimensiones y 13 categorías con un total de 70 indicadores:

Tabla 6. Dimensiones de CIEES, programa educativo

DIMENSIONES	ÁREAS DE EVALUACIÓN
GESTIÓN EDUCATIVA	Administración
	Planeación, evaluación y vinculación
DOCENCIA	Ingreso y desarrollo profesional
	Trabajo colegiado
	Desempeño docente
ALUMNADO	Ingreso de alumnas
	Actividades complementarias
	Seguimiento de egresadas
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones
	Conectividad
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Investigación
	Difusión e impacto

Fuente: (DGESE, 2009)

Entonces bajo tres lógicas diferentes ¿Cómo organizar la realidad escolar, dado que se debe cumplir con requerimientos específicos de cada evaluación externa? La ENEA comenzó un proceso de organización escolar hacia el año 2010 que consistió en el agrupamiento y consulta en el equipo directivo de todas estas categorías e indicadores que permitió plasmar en una tabla general los ámbitos y categorías de los programas evaluativos (guía de autoevaluación DGESE, ProFEN, CIEES en gestión y programa educativo) para cotejar, incluir y descartar las que estuvieran duplicas, dejando así **un sólo esquema de organización escolar, bajo 7 dimensiones de planeación y 27 categorías donde se agruparan los indicadores de calidad.**

Tabla 7. Dimensiones de la organización escolar

ÁMBITO	No	CATEGORÍA
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	2	EVALUACION INSTITUCIONAL
	3	GOBIERNO Y NORMATIVIDAD
	4	MODELO EDUCATIVO
	5	RENDICIÓN DE CUENTAS
RECURSOS HUMANOS, MATERIALES E INFRAESTRUCTURA	7	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA
	8	PROCESOS ADMINISTRATIVOS
	9	CAPACITACION A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO
	10	INSTALACIONES, EQUIPO Y SERVICIOS
	11	CONECTIVIDAD
PERSONAL ACADÉMICO	12	INGRESO Y DESARROLLO PROFESIONAL
	13	DESEMPEÑO DOCENTE
	14	FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN
TRABAJO COLEGIADO	16	ACADEMIA
	17	TRAYECTOS ACADÉMICOS
ATENCIÓN A ESTUDIANTES	18	EVALUACIÓN
	19	TUTORÍA
	20	ACTIVIDADES DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
	21	SEGUIMIENTO DE EGRESADAS
	22	SERVICIOS DE APOYO A LAS ESTUDIANTES
GENERACION Y APLICACION DEL CONOCIMIENTO	23	INVESTIGACIÓN
	24	DIFUSIÓN E IMPACTO
	25	CUERPOS ACADÉMICOS
VINCULACIÓN	26	VINCULACIÓN CON IES
	27	EXTENSIÓN Y DIFUSIÓN

Fuente. Propia

Así mismo, durante dos ciclos escolares se realizaron una serie de reuniones de trabajo donde los participantes eran los directivos y los coordinadores de áreas sustantivas con la finalidad de hacer un análisis y reflexión que diera pie a agrupar los indicadores de cada instrumento de evaluación en las seis categorías de organización de la ENEA para **construir un mecanismo de diagnóstico regulado por tres niveles de desempeño:**

1. **Nivel 1:** se refiere al nivel más bajo de cumplimiento del indicador evaluado.
2. **Nivel 2:** el alcance de indicador es de un 50%
3. **Nivel 3:** el indicador es cumplido al 100% por la institución. Así es como la Normal de Arandas, ha obtenido resultados en la planeación y evaluación institucional

En 2013, y como resultado de varias evaluaciones institucionales con ese instrumento, el colectivo de la ENEA, observó la necesidad de realizar indicadores de calidad propios con base a los 171 indicadores de los organismos evaluadores externos para que permitieran tener una evaluación y planeación dinámica y útil para la toma de decisiones. Por lo tanto, en las reuniones de los consejos técnicos escolares, se comenzó a trabajar por dimensión en la revisión teórica y conceptual de cada uno de los indicadores para que en base a ello, se desarrollaran criterios de evaluación acordes a la realidad escolar para que de este modo se incorporen a la práctica diaria por áreas de trabajo. Sin embargo los avances fueron poco significativos ya que tres de las siete dimensiones fueron las que concluyeron el trabajo.

Se puede decir que institucionalmente, dichos criterios de calidad no son contemplados como instrumentos útiles de mejora continua durante los planes de actividades anuales, no se tiene del todo un plan anual de trabajo donde se establezcan de manera planificada y organizada, las actividades a realizar para atender a las metas del plan de desarrollo institucional y los criterios de calidad que marcan las evaluaciones externas. Tampoco existe un mecanismo de seguimiento o monitoreo de acciones y como consecuencia hace la duplicidad de funciones así como la pérdida de evidencias para la comprobación de recursos financieros.

Lo anterior hace de la gestión un proceso un tanto empírico y emergente. En este sentido, se percibe la necesidad de una estructura de gestión para dar respuesta a los indicadores de calidad de todas las áreas de la escuela, para mejorar la calidad educativa y que de este modo, los procesos de gestión sean estratégicos contribuyendo a desarrollo organizacional.

## **1.8 Primera aproximación al problema**

Como posibles síntomas del problema a intervenir según la experiencia en el puesto, fueron por un lado la existencia de dos manuales de organización antiguos (año 1988 y 1989) y uno más del 2000 en el cual se intenta recuperar el sentido de las áreas sustantivas y sus actividades, pero no se encuentra terminado y la difusión ante la comunidad es nula, además sólo se tiene en versión electrónica. El organigrama de la escuela sólo se utiliza para fines oficiales y nunca se hace referencia a él para tomar decisiones sobre la designación de responsabilidades.

También, existen documentados algunos ejercicios de autoevaluación institucional colaborativos y sistematizados por ciclos escolares, sin embargo denotaban aislamiento de la práctica diaria debido a que los indicadores de calidad son numerosos y no se alcanzan a atender todos. En este sentido, se encontraron tres instrumentos de evaluación para la calidad los cuales pertenecen a tres programas evaluativos diferentes: CIEES (Comités interinstitucionales de evaluación de la educación superior), ProFEN (Programa de fortalecimiento a las escuelas normales públicas) y la DGESE (Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación), agrupados por las dimensiones de organización de la ENEA. El total de los indicadores se resume a 171.

Por otro lado, en el 2009 se jubilaron cuatro secretarias del área administrativa, llevándose el historial de la escuela. Posteriormente, las plazas vacantes son cubiertas por personas jóvenes, con nivel académico mayor, pero sin experiencia en el puesto y al no haber una delimitación de autoridad se resolvían los asuntos correspondientes a los directivos.

Como elementos adicionales sobre la práctica, se tienen dificultades por la falta de comunicación y duplicación de funciones en las oficinas administrativas, tanto del personal operativo como del directivo, además de un exceso de trabajo para cumplir con los indicadores de calidad y rendición de cuentas ante organismos externos, pero por otro lado, existe un compromiso de los docentes y

personal directivo por llevar a la Normal hacia una cultura de calidad y mejora continua que se refleja en la formación de docentes con alto nivel competitivo.

Además, la falta de una estructura operativa correcta, la falta de tiempos completos de los docentes, deficiencias en la parte organizacional administrativa tales como: la falta de compromiso de intendencia, definición de funciones, falta de experiencia en los procesos, duplicación de indicaciones y funciones además del cumplimiento de los indicadores de calidad que marcan los programas evaluativos antes mencionados.

También la duplicación de funciones, comunicación aislada, inexistencia de flujo de datos para la toma de decisiones, incumpliendo de los criterios de calidad, duplicación de órdenes por los directivos, carencia de un sistema de monitoreo de procesos y actividades para asegurar el cumplimiento las metas.

Es evidente la necesidad de la institución de contar con un mecanismo que asegure de manera sistémica la delegación y realización de actividades para el cumplimiento de metas y criterios de calidad, donde cada integrante del equipo conozca qué le corresponde atender (actividad operativa o estratégica, indicador de calidad, informe, entre otros) desde el rol que desempeña dentro de la organización; permitiendo así la mejora continua para elevar la calidad educativa y generar el aprendizaje permanente en la Escuela Normal.

En el siguiente capítulo, se muestra el diagnóstico que tiene como finalidad delimitar el problema y aportar información para el diseño del plan de intervención para atenderlo.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN**

### **2.1 Objetivo del capítulo**

El presente capítulo tiene como objetivo conocer e identificar los factores y condiciones que no favorecen la consolidación de una estructura organizativa formal en la ENEA para que el personal pueda desarrollar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales de calidad.

Se describe la noción de diagnóstico, sus características y utilidad para la gestión escolar, se explica el enfoque metodológico y la metodología usada para la obtención información, se refieren los instrumentos utilizados, así como los actores implicados. También se muestra la sistematización de los datos como parte del proceso para integrar los resultados del diagnóstico y definir el planteamiento del problema a intervenir.

### **2.2 Noción de diagnóstico**

Arellano (2004) aborda conceptualmente el diagnóstico como un procedimiento de carácter estratégico, es decir que se analicen todas aquellas variables de que detonen los síntomas que afecten el buen funcionamiento, en este caso del centro escolar.

Según Antúnez (1997) los centros educativos son organizaciones muy complejas por ello, es imprescindible hacer un análisis de la organización educativa para poder identificar y resolver problemas, cuyas soluciones impacten en la mejora continua de la misma a fin de contribuir a elevar la calidad de la educación que se oferta, independientemente del nivel educacional que se hable.

En palabras de Andrade de Souza (1968) el diagnóstico se considera como “un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de

decisiones sustentadas en datos reales. También para Santos Guerra (1993) “es una radiografía... ya que parte del conocimiento de la situación previa...” (en Avolio de Cols, 2006, p.43).

Su finalidad radica en que aporta los elementos para la explicación de la realidad escolar y de los actores que la conforman, obteniendo conocimientos para mejorar la práctica de gestión, lo cual implica que en el proceso de diagnóstico se incluyan actividades de valoración que faciliten la toma de decisiones (Torres, 2010).

Diagnosticar tiene la función de “formular hipótesis” (Torres, 2010, p.6) y tratar de encontrar argumentos lógicos sobre la situación-problema que se quiera estudiar lo que permite a su vez, realizar pronósticos sobre la etapa de intervención; puesto que es la fase en donde se debe analizar, argumentar, sustentar y reflexionar sobre los datos recopilados, mediante la comparación, clasificación y jerarquización de determinadas variables (Santos Guerra, 2001).

Dicho análisis implica verificar, ampliar la información y aportar los elementos necesarios para explicar mejor el contexto y la solución de la problemática en la organización educativa. En general diagnosticar “cumple un papel fundamental como período organizado y coherente con objetivos, etapas y tareas claramente definidas, con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa relevante sobre la situación integral....” (Torres, 2010, p.6).

Su importancia se basa en que es el fundamento para la toma de decisiones del proyecto de intervención generadas por supuesto de las evidencias encontradas durante el proceso de recolección de datos, es decir que si el diagnóstico no se elabora adecuadamente, con seguridad la implementación de las acciones de mejora serán fallidas.

Por otro lado, es importante mencionar que existen varios tipos de diagnósticos. Entre ellos se encuentran los que son para evaluar o conocer de manera general un contexto, para la mejorar un aspecto específico, para innovar, para detectar necesidades y para hacer proyecciones factibles. La profundidad

dependerá de la situación problema que se quiera analizar; para ello se debe caracterizar el presente es decir lo que existe ahora (Torres, 2010).

Esto se logra mediante la implementación de instrumentos de recolección de datos. Autores como Shagoury y Miller (2000) y Woods (1989) ayudan a comprender su diseño, aplicación y utilidad, para que al sistematizarlos den una especie de fotografía del ente educativo en donde deseemos inferir para el desarrollo y seguimiento de un proyecto. Entre ellas se encuentran la observación participante y no participante, así como la entrevista.

La observación debe ser sistemática y al mismo tiempo situarse en una situación específica, por tal motivo resulta conveniente realizar tanto entrevista como observaciones y deben estar diseñadas con indicadores que sean lo suficientemente válidos, confiables, aplicables y sensibles para que los datos recopilados sean lo más verídicos posibles y usarlos como materia prima para identificar la línea de intervención la escuela (Alvarado, 2009).

Existen indicadores cuantitativos que “sirven para medir el cambio de una variable comparada con otra...para valorar el resultado medido y medir el logro de objetivos, programas y proyectos. Un buen indicador debe ser claro, relevante con el objeto de medición y proporcionarse periódicamente” (GAPI, 2010, p. 34).

Los indicadores cualitativos, se caracterizan por centrarse en el objeto de estudio desde una perspectiva descriptiva y explicativa, profundizando en el tema desde la visión que tienen los sujetos sobre la situación problema y sus significados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por lo tanto, al diseñar los instrumentos para el diagnóstico es necesario preguntarse ¿qué más se requiere saber sobre el problema, según las hipótesis generadas? Es decir recurrir a la pregunta o preguntas diagnósticas. Para ello se debe considerar, el contexto de la institución, las condiciones de los artículos que usen para recabar la información tales como grabadora, cámara de vídeo etc. (Woods, 1989), definir los informantes así como la muestra poblacional a la cual

se le aplicarán los instrumentos, el método para sistematizar la información y por último los paradigmas para estudiar los hechos sociales.

Es importante mencionar que otra manera de recabar datos es utilizando técnicas de recolección de datos. Una de ellas es la revisión documental que tiene como propósito según García (2005),

“el desarrollo del marco teórico o conceptual, que se inscriben el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, etnográfica, teoría fundamentada, pero que aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y mixto)... y permite hacer una retrospectiva del tema en cuestión, permite plantear comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas por el investigador, para plantear la hipótesis, con respecto al desarrollo del tema a investigar” (García, 2005, s/p).

### **2.3 Evaluación diagnóstica y gestión**

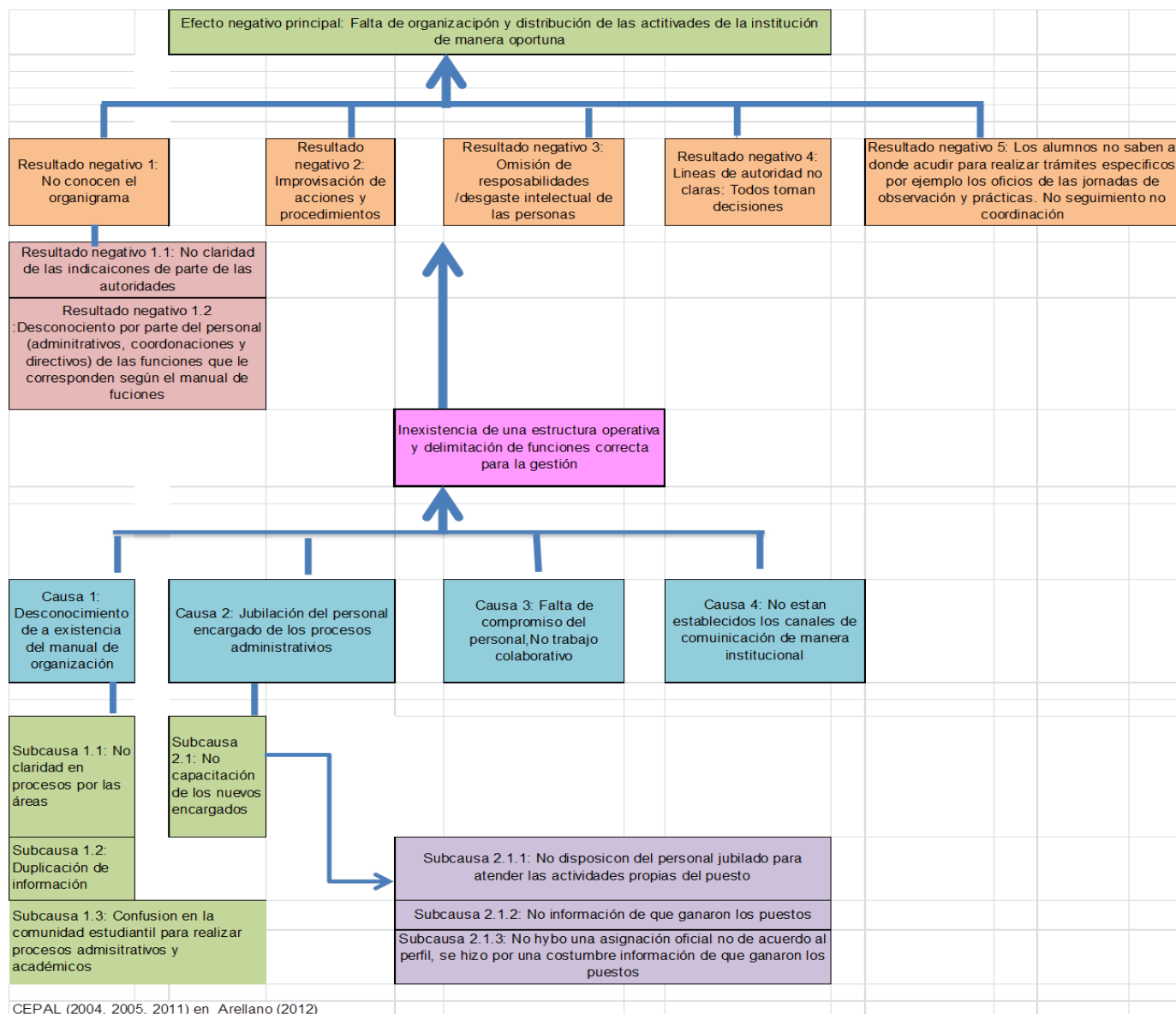
La gestión escolar ha pasado de ser una función meramente técnica, administrativa y contable, centrada en el individualismo y la toma de decisiones focalizadas en el directivo a una “concentrada en la cultura organizacional, mejora continua y la acción educativa centrada en lo pedagógico” (Álvarez et. al 2013, p. 4) Sin embargo, existen perspectivas conceptuales que la plantean como una actividad sistémica y colaborativa, en palabras de Pozner (1998) la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada, sino que se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos (en Álvarez et. al 2013).

En la misma línea, Tapia (2003) señala que la gestión escolar debe transformar a la escuela en una organización “centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo [...] en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factibilidad” (en SEP, 2010 p.60-61).

## 2.4 Propósitos del diagnóstico y objeto de intervención

El supuesto que da pie a identificar el problema de intervención consiste en la inexistencia de una estructura operativa y delimitación de funciones correcta para la gestión, lo que impide que todas las áreas de trabajo deleguen y ejecuten acciones intencionadas para cumplir las metas institucionales. A continuación se muestra el árbol de problema que resulta del primer acercamiento empírico al objeto de intervención:

Árbol del problema



CEPAL (2004, 2005, 2011) en Arellano (2012)

Esquema 1. Árbol del problema

De este modo, el objetivo del diagnóstico se refiere a conocer e identificar los factores y condiciones que no favorecen la consolidación de una estructura organizativa formal en la ENEA, para que el personal pueda desarrollar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales de calidad.

Para comenzar se formularon una serie de preguntas, la cuales invitan a indagar sobre la situación problemática: ¿El personal administrativo, docente y directivo conoce las actividades y procesos que le corresponde realizar desde su rol? ¿Conocen los objetivos de las dimensiones de organización? ¿El personal ha tenido algún acercamiento a la construcción de indicadores de calidad en la ENEA? ¿Existen mecanismos que permitan dar seguimiento y cumplimiento a los estándares de calidad? ¿Existe algún plan de calidad o mejora continua? ¿Existe un manual de organización para la distribución de las actividades? ¿Los directivos realizan planes anuales de trabajo y planeación estratégica? ¿Cuáles son los canales de comunicación, cómo se comunican?

Estas interrogantes surgen desde la práctica como elementos iniciales para realizar el diseño del diagnóstico desde la coordinación de gestión.

## **2.5 Enfoque metodológico**

En el diagnóstico se debe analizar la realidad escolar lo que “consiste en acercarse a ella, develarla y conocerla a fin de mejorarla” (Pérez Gómez, 1998, p.15) lo que implica realizar un proceso metodológico, dependiendo del enfoque o paradigma que se adopte ya que eso condicionará las características del estudio.

Según Hernández (2010) los paradigmas o enfoques metodológicos existentes son el cualitativo, el cuantitativo, el mixto y dialógico. Se entiende como método cualitativo cuando “se busca comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural” (p.364).

También va enfocado a el entendimiento de la situación en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes y se “orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes” (Hernández, 2010, p. 365).

Por otro lado el paradigma cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2010, p. 4) en donde la recolección de datos se fundamenta en la medición y se lleva a cabo al “utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica” (Hernández, 2010, p. 5).

También, se encuentra el enfoque mixto que representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (Hernández, 2010, p. 546).

En resumen, el cualitativo, busca dispersión y expansión de los datos e información, mientras el cuantitativo, pretende intencionalmente acotar la información para medir con precisión las variables del estudio y el mixto concibe una visión sistemática de ambos métodos con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno (Hernández, 2010).

Además de acuerdo con Greene (2007), el paradigma de diálogo se refiere a “convocar a varios modelos mentales en el mismo espacio de búsqueda para fines de una plática respetuosa y que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado” (en Hernández, 2010, p. 552).

Este paradigma también supone que la ciencia social crítica y el enfoque crítico progresista, establezcan “un diálogo fecundo con ellas para constituir a sus categorías explicativas en categorías críticas que se integren a una realidad profesional construida socialmente por el agente educativo” (Barraza, 2010, p.22).

Por lo tanto para realizar el diagnóstico sobre la situación de problema detectada será con un enfoque mixto y crítico, ya que para el análisis de la información recopilada es necesario utilizar los beneficios cualitativos y cuantitativos de la metodología analizando la práctica misma, dialógicamente, para obtener una lectura global de la institución y generar soluciones puesto que algunos elementos pueden conjugarse y ayudarse mutuamente. (Pérez Serrano, 1998).

## **2.6 Diseño metodológico**

Tiene como fin recopilar la mayor cantidad de datos como “un conjunto de operaciones y actividades que, dentro de un proceso preestablecido, se realizan de una manera sistematizada para conocer y actuar sobre la realidad” (Pérez Serrano, 1998, p.18) de modo se identifique el problema a intervenir.

Para indagar sobre la situación problema, primero partió del supuesto que se mencionó en el apartado de propósitos del diagnóstico, segundo se identificaron los aspectos del problema centrales para su indagación, tercero se seleccionaron los informantes según el grado de injerencia en el supuesto problemático, el en nivel de autoridad y toma de decisiones en la escuela.

En cuarto lugar se seleccionaron y diseñaron los instrumentos y las técnicas de recolección de datos pertinentes para la recolección de datos y en el quinto paso hacer su aplicación.

En un sexto paso, se realizó la sistematización y análisis de los datos recopilados para después elaborar el planteamiento del problema sobre el cual se busca intervenir en la séptima etapa. La siguiente tabla muestra sintéticamente la metodología.

Tabla 8. Diseño metodológico

<b>INSTITUCIÓN:</b> Escuela Normal para Educadoras de Arandas					
<b>SUPUESTO A DIAGNOSTICAR:</b>					
En la Escuela Normal para Educadoras de Arandas no existe una estructura operativa, ni delimitación de funciones correcta para la gestión, lo que impide que todas las áreas de trabajo deleguen y ejecuten acciones intencionadas para el cumplimiento de metas institucionales y los criterios de calidad					
<b>OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO:</b>					
Conocer e identificar los factores y condiciones que no favorecen la consolidación de una estructura organizativa formal en la ENEA para que el personal pueda desarrollar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales de calidad					
<b>ASPECTO DEL PROBLEMA</b>	<b>¿QUÉ SE REQUIERE SABER?</b>	<b>¿QUIÉN DEBE APORTAR LA INFORMACIÓN Y MUESTRA?</b>	<b>INSTRUMENTO O TÉCNICA</b>	<b>CUÁNDO RECOLECTAR LA INFORMACIÓN</b>	<b>CÓMO SISTEMATIZARLA</b>
Características de la estructura organizativa de la institución, así como la definición de funciones y de puestos  Existencia de un programa de capacitación	¿Conocen si hay un organigrama en la ENEA?  ¿Existe una descripción de puestos?  ¿Cuándo requiero de algún servicio de las áreas administrativas y directivas sé con quién dirigirme?  ¿ se recibe algún tipo de capacitación para la actividad que realizo	<b>Directivos (4):</b> directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación  <b>Administrativos (3):</b> recursos humanos, recepción y control escolar  <b>Académicos (4):</b> Prefectos/docentes y coordinadores de carrera.  <b>Total 11</b>	A) Cuestionario tipo mixto	Se realizó durante las horas laborales en cada oficina de trabajo de los informantes elaborado del 07 al 18 de abril	Gráficos con porcentajes para el análisis
Características de la comunicación interna	¿La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre las instancias?  Obstáculos que influyen en la comunicación	<b>Directivos (4):</b> directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación  <b>Administrativos (3):</b> recursos humanos, recepción y control escolar  <b>Académicos (4):</b> Prefectos/docentes y coordinadores de carrera  <b>Total 11</b>	A ) Cuestionario tipo Mixto	Se realizó durante las horas laborales en cada oficina de trabajo de los informantes elaborado del 07 al 18 de abril	Gráfico con porcentajes para el análisis  Tabla de frecuencias

<p>Elementos que obstaculizan la calidad organizativa en la escuela</p> <p>Definición de funciones del personal para cumplir los objetivos institucionales</p>	<p>¿Qué elementos obstaculizan la calidad organizativa en la ENEA?</p> <p>¿Qué factores pueden ayudar a cumplir los objetivos institucionales desde tu puesto?</p>	<p><b>Directivos (4):</b> directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación.</p> <p><b>Administrativos (2):</b> recursos humanos y control escolar</p> <p><b>Académicos (3):</b> prefecto/docente, jefa de docencia y coordinador de carrera</p> <p><b>Total 9</b></p>	<p>A) Cuestionario tipo abierto</p>	<p>Se realizó durante las horas laborales en cada oficina de trabajo de los informantes elaborado del 07 al 18 de abril</p>	<p>Tabla descriptiva de frecuencias de las respuestas de los informantes</p>
<p>Documentos formales y normativos que orientan la organización y el funcionamiento del personal</p> <p>Existencia Vigencia</p>	<p>¿Existe algún manual de funciones?</p> <p>Características y vigencia que tiene</p> <p>Cómo se estructura el funcionamiento de la institución</p> <p>La existencia de manuales y documentos oficiales.</p> <p>Difusión y apropiación de los instrumentos de organización como el organigrama, descripción de puestos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Manual 1988 de organización de la escuela de educación normal de los estados: revisado el 07 de mayo de 2014</li> <li>Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco del año 1989: revidado el 07 de mayo de 2014</li> <li>Manual de organización de la ENEA del año 2000: revisado el 06 de febrero de 2015</li> </ol>	<p>B) Técnica de revisión documental</p>	<p>Durante 2 semanas se destinó 1 hora para la búsqueda y el análisis las fechas fueron del 28 de abril al 02 de mayo del 2014 Del 05 al 09 de mayo de 2014</p>	<p>Matriz donde se identifican títulos del documento, datos de la fuente y las siguientes categorías:</p> <p>Estructura organizacional que muestra</p> <p>Vigencia del contenido de los documentos</p> <p>Elementos normativos para la organización el funcionamiento de las escuelas normales</p>
<p>Conocimiento, capacitación, apropiación de funciones y procesos</p>	<p>Medios por los cuales el personal conoce, asume y se capacita sobre sus funciones</p>	<p><b>Directivos (1):</b>Subdirector administrativo</p> <p><b>Administrativos (1);</b> recursos humanos</p> <p><b>Académicos (2):</b> Docentes (1) Coordinadora de carrera (1)</p> <p>Total de entrevista: 4</p>	<p>C) Entrevistas</p> <p>Realiza el 06 de mayo de 2014</p> <p>Realiza el 11 de febrero de 2014</p> <p>Realizadas el 10, de febrero y el 06 de mayo de 2014</p>	<p>Se realizó durante las horas laborales en cada oficina de trabajo de los informantes.</p>	<p>Una tabla de doble entrada donde se seleccionaron las preguntas centrales del instrumento y se organizó por las siguientes categorías:</p> <p>Capacitación</p> <p>Formación</p> <p>Identificación de procesos y funciones</p> <p>Acompañamiento en</p>

					<p>el puesto</p> <p>Documentos o lineamientos normativos para funciones</p> <p>Áreas de rezago</p> <p>Experiencia en los puestos</p>
<p>Visión compartida de los directivos, administrativos, y coordinadores sobre la organización y funcionamiento de la institución</p>	<p>Comprensión y supuestos que tienen los actores en relación a la estructura de organización</p> <p>Líneas de autoridad y comunicación</p>	<p><b>Directivos (2):</b> Dirección general</p> <p>Subdirección de investigación</p> <p><b>Administrativos (3):</b> recursos humanos</p> <p>Proveeduría y control escolar</p> <p><b>Académicos (3):</b> Coordinadora de carrera, Prefecta y jefatura de docencia</p> <p><b>Total: 8</b></p>	<p>D) Técnica de representación gráfica del organigrama según los que conoce de la organización</p>	<p>Mesa de trabajo</p> <p>Aplicado en abril de 2014</p>	<p>Describir los imaginarios que se reconocen</p> <p>Comparación de las representaciones de la organización</p> <p>similitud e identificar si se tiene visión compartida, segmentada, uniforme, etc</p>
<p>Áreas de mejora de la gestión identificadas en el ejercicio FODA del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2020</p>	<p>Los problemas principales en la dimensión de gestión, reportados en el diagnóstico</p>	<p>El Plan de Desarrollo Institucional</p>	<p>E) Matriz FODA realizado en julio de 2014</p>	<p>Se consultó durante el horario de oficina</p> <p>En septiembre de 2014</p>	<p>Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los objetivos, metas y líneas de acción establecidas, establecidas plan de desarrollo institucional</p>

En síntesis el diseño metodológico consistió en la aplicación de:

- 1 cuestionario mixto.
- 1 cuestionario abierto.
- 1 técnica de revisión documental.
- 4 entrevistas.
- 1 técnica representación gráfica.
- Análisis del ejercicio FODA en el ámbito de gestión.

Los objetivos de cada uno se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9. objetivos por instrumento

Instrumento	Fuentes o informantes	Objetivo de cada instrumento
Cuestionario tipo mixto	<p><b>Directivos (4):</b> directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación</p> <p><b>Administrativos (3):</b> recursos humanos, recepción y control escolar</p> <p><b>Académicos (4):</b> Prefectos/docentes y coordinadores de carrera.</p> <p><b>Total 11</b></p>	<p>Conocer y analizar las características de la estructura organizativa de la institución, así como la definición de funciones, dominio que tienen sobre el puesto desde el conocimiento que los informantes.</p> <p>Analizar el tipo de comunicación interna que se tiene en la escuela así como sus características</p> <p>Conocer la existencia de programas de capacitación para el personal</p>
Cuestionario tipo abierto	<p><b>Directivos (4):</b> directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación.</p> <p><b>Administrativos (2):</b> recursos humanos y control escolar</p> <p><b>Académicos (3):</b> prefecto/docente, jefa de docencia y coordinador de carrera</p> <p>Total 9</p>	<p>Conocer los obstáculos existentes para lograr la calidad organizativa en la escuela</p> <p>Identificarlos factores pueden ayudar a cumplir los objetivos institucionales desde el puesto</p>
Revisión documental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual 1988 de organización de la escuela de educación normal de los estados: revisado el 07 de mayo de 2014</li> <li>2. Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco del año 1989: revidado el 07 de mayo de 2014</li> <li>3. Manual de organización de la ENEA del año 2000: revisado el 06 de febrero de 2015</li> </ol>	<p>Conocer la existencia y vigencia de documentos formales y normativos que orientan la organización y el funcionamiento del personal</p>
Entrevistas	<p><b>Directivos (1):</b>Subdirector administrativo</p> <p><b>Administrativos (1);</b> recursos humanos</p> <p><b>Académicos (3):</b> Docentes (2) Coordinadora de carrera</p> <p>Total: 5</p>	<p>Conocer si los informantes reconocen las funciones que les corresponde, si reciben capacitación y la forma como se apropian de las mismas</p>
Técnica de representación gráfica	<p><b>Directivos (2):</b>Dirección general Subdirección de investigación</p> <p><b>Administrativos (3);</b>recursos humanos Proveeduría y control escolar</p> <p><b>Académicos (3):</b> Coordinadora de carrera, Prefecta y jefatura de docencia</p> <p>Total: 8</p>	<p>Conocer, analizar y comparar la el tipo de visión que los informantes tienen sobre la organización y funcionamiento de la institución</p>
Matriz FODA realizo en julio de 2014	<p>El Plan de Desarrollo Institucional</p>	<p>Conocer la situación actual solamente de la dimensión de gestión y analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así como las acciones programadas para atender las carencias detectadas</p>

### **2.6.1 Sujetos implicados en el proceso**

El posible problema a intervenir nace desde la coordinación de gestión de la institución y está centrado en el ámbito organizacional de la gestión, que de acuerdo con la SEP (2010) se refiere al liderazgo compartido, clima escolar de confianza y apertura, decisiones compartidas, procesos de planeación y evaluación institucional, estructura organizativa, fomentar la colaboración y la creación de espacios de trabajo académico.

Lo que quiere decir que los sujetos que se integren a la escuela sean conscientes que forman parte integral de un sistema en el cual, se ejerce un liderazgo compartido, se debe innovar la práctica mediante procesos reflexivos, se activan los recursos disponibles, se genera la cooperación así como la ejecución de actividades estratégicas.

Los sujetos que están involucrados directamente son el personal directivo (directora general y las subdirecciones), los administrativos (recursos humanos, control escolar, recepción y proveeduría) y los académicos (coordinadores de carrera, prefectos, jefe de docencia y algunos docentes comisionados).

### **2.6.2 Fuentes de información**

Una fuente de información es definida según López (2008) como “todo aquello que suministre una noticia, una información o un dato, que pueda trasmitir conocimiento” (en Nolasco, 2012, p. 1).

Así pues, Nolasco (2012) resume conceptualmente una fuente informativa como “todos los recursos que poseen datos dispuestos en un medio, ya sea manuscrito, impreso o electrónico y elaborados con el propósito de comunicar esos mismos datos” (p.1).

Por otro lado Fernández (2012) expone que puede ser “todo aquel objeto o sujeto que genere, contenga, suministre o transfiera información” (p.3) y se

clasifican en: fuentes documentales: planes de trabajo, informes, libros, revistas, documentos oficiales, fuentes o informantes personales: expertos, consultores, investigadores, bibliotecarios, analistas y fuentes institucionales: bibliotecas, archivos, medios de prensa, asociaciones profesionales (Fernández, 2012).

También se pueden catalogar como primarias; todas aquellas que según el objeto de estudio, puedan brindar con claridad las características del mismo y secundarias que consisten en “toda la información escrita que resume o sintetiza la literatura primaria” (Fernández, 2012, p. 7).

Fuentes documentales tales como los manuales de funciones, plan de desarrollo institucional, matrices FODA, se refieren también a archivos electrónicos. Dichas fuentes de información se eligieron porque las características del contexto favorecen la recopilación de datos válidos y confiables para la resolución de la necesidad a intervenir. La revisión de las fuentes documentales se concentró en identificar los aspectos formales e instrumentales de la organización y la gestión como elementos del problema y de soporte para valorar la viabilidad de la intervención en la dificultad detectada.

## **2.7 Selección y diseño de los instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizaron el cuestionario, el análisis documental, la entrevista, un instrumento de representación gráfica de la estructura organizativa y la revisión del ejercicio FODA del Plan de Desarrollo Institucional.

El cuestionario según Casas, et. al. (2003, p.528) “es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (en Aparicio, s/f, p.4). Éste debe ser breve y concreto, ajustado a la cantidad de información que se necesita, y accesible para el entrevistado. Pero debe tener en cuenta que el informante puede intentar, sesgar o falsear algunas respuestas.

Los cuestionarios cerrados consideran preguntas de inducidas de opción múltiple, de escalas o niveles que se requieran según el objetivo de la intervención. Los abiertos se refieren a preguntas sin opciones donde el entrevistado tiene la libertad de contestarlos y el mixto hace una combinación tanto cerrado como abierto para hacer un análisis global (Aparicio, s/f).

Mediante la elaboración y la realización adecuada de un cuestionario, “se puede llegar a responder preguntas sobre el qué, el cómo, el cuándo, el quién y el también el porqué de la realidad escolar” (Arias y Fernández, 1998, p. 40).

El cuestionario mixto se diseñó con 2 preguntas abiertas y 10 cerradas con niveles de valoración de: poco, a veces, casi siempre y siempre, para sistematizar la información e interpretarla con facilidad (Anexo 2). Además se utilizaron 5 preguntas abiertas con el objetivo de conocer más a fondo la percepción de los encuestados y obtener más información sobre la situación problema (Hernández et al, 2010) (Anexo 3).

También se utilizó la técnica de revisión documental en la cual se hace un análisis de la documentación que corresponde a 3 manuales de organización (Anexo 4) y la revisión del ejercicio FODA que contiene el Plan de Desarrollo Institucional. Esta revisión formal de textos engloba desde su selección hasta asuntos de catalogación y organización bibliotecaria. Rubio (s/f) los define como un proceso intelectual donde se extraen las nociones principales del documento para representarlo y facilitar la comprensión del contenido. Otros autores como Pinto (1991) mencionan que la revisión documental es:

...el conjunto de operaciones, unas de orden intelectual y otras mecánicas y repetitivas, que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, reelaborándolos y transformándolos en otros de carácter instrumental o secundarios, con el objetivo último de facilitar al usuario la identificación precisa, la recuperación y la difusión de dichos documentos. No obstante, esa transformación

es el resultado, no sólo de una fase de análisis previo, sino también de un proceso de síntesis. (Pinto, 1991, p. 2).

Dicho análisis cubre desde la identificación externa o descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores (Rubio, s/f).

La entrevista representa un medio para tener un acercamiento con los miembros de la organización y recopilar datos como “medio de hacer que las cosas sucedan y de estimular el flujo de datos” (Woods, 1989, p. 77) ya las personas comparten su percepción de la escuela así como las mejoras que se pueden realizar y las necesidades que ellos consideran.

La entrevista fue realizada basándose en una guía de preguntas acerca del objeto de diagnóstico que consistió en la inexistencia de una estructura operativa, delimitación de funciones correcta para la gestión, impidiendo así, que las áreas de trabajo deleguen y ejecuten acciones para el cumplimiento de metas institucionales y los criterios de calidad a sabiendas de que el orden y el número de las mismas podrían variar durante el desarrollo del encuentro. Los ítems están diseñados de tal modo que primero se cree un clima de confianza por parte del entrevistador al cuestionarle cómo se siente en la escuela, así como la trayectoria profesional que ha tenido para posteriormente indagar más en el tema de interés.

La técnica de representación gráfica consiste en plasmar una percepción, una imagen representativa de un objeto, situación, un gráfico o un dato específico. El ejercicio se realizó mediante la utilización de una hoja blanca en donde cada informante plasmó la apreciación que tenía sobre de la estructura organizacional de la escuela.

## 2.8 Sistematización y análisis de los datos

Consistió en la elaboración de tablas de frecuencia, gráficos, matrices, con la finalidad de organizarlos datos obtenidos y analizar la información que aportan a través de categorías que reflejan las características de la situación analizada. A continuación se describe cada proceso:

### A) Cuestionario

#### a. Cuestionario mixto

Los propósitos de este instrumento fueron conocer y analizar las características de la estructura organizativa de la institución, la existencia de una definición de funciones, el dominio que se tiene sobre el puesto, analizar el tipo de comunicación interna y sus características, además de conocer la existencia de programas de capacitación para el personal.

Fue aplicado a una muestra de directivos (4) administrativos (3) y académicos (4) donde se tomaron los resultados de las preguntas cerradas 1,5, 7 y 8 (con escalas liker) además de la respuesta abierta a la pregunta 11. La sistematización reflejó la siguiente información:

Gráficos de la encuesta

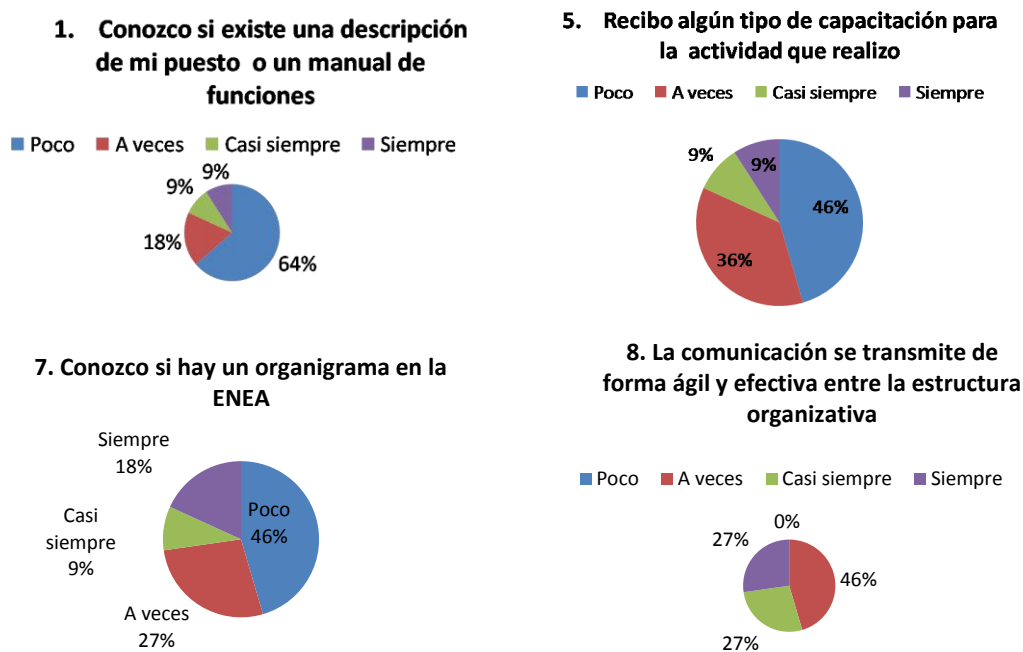


Tabla 10. porcentaje de las gráficas

Porcentaje	Categoría
64% conoce POCO	Sobre la existencia de una descripción de puesto o un manual de funciones
46% conoce POCO 18% SÍ CONOCE	Sobre la existencia de un organigrama (estas respuestas correspondieron a las personas que tiene mayor antigüedad en el plantel)
46% recibe POCA 36% A VECES	Capacitación para la actividad que realiza Se le capacita sobre la función que realiza
46% afirma que A VECES	La comunicación se transmite ágil y efectivamente por la estructura organizativa actual

Pregunta 11. Menciona qué obstáculos impiden una buena comunicación en la ENEA

Frecuencia	Categoría
4 de 11 dicen que la falta de comprensión del destinatario	Problemas de comprensión de la información
4 de 11 dicen que no se utilizan los canales escritos formales, sólo existen personas como intermediarios	No se utilizan los canales formales (no existen) Las actitudes negativas de las personas
3 de 11 dicen que las actitudes negativas para recibir la información	

### **Análisis de los datos del cuestionario mixto:**

En síntesis el cuestionario arrojó que los obstáculos que impiden una buena comunicación son tres:

1. La falta de comprensión de la información.
2. No se utilizan los canales informativos formales (no existen).
3. La actitud negativa de las personas para el cumplimiento de las actividades que se asignan.

Los datos reflejan una carencia de descripción de puesto o un manual de funciones como factor relevante de la existencia de confusión de los compromisos y responsabilidades que les corresponde desempeñar a cada actor escolar. La capacitación no es suficiente, ni eficiente para realizar dichas funciones; lo que trae como consecuencia la falta de comprensión de la información por los destinatarios.

Los canales de comunicación son informales, la información se hace llegar por intermediarios por lo tanto, no existen medios oficiales para transmitir ágil y

efectivamente datos o indicaciones. Esto se puede derivar del desconocimiento de la mayoría de las personas tienen sobre la existencia del organigrama dentro de la institución.

Otro factor que resalta es la actitud negativa de las personas probablemente derivada de la confusión de responsabilidades, de líneas y canales de comunicación además de no tener claridad de las actividades que les corresponde atender, lo que pone en riesgo el cumplimiento de las tareas por área de trabajo para llevar a cabo una gestión eficiente.

Por lo tanto, los resultados dejan ver que los directivos, administrativos y académicos no conocen las funciones que formalmente les corresponde atender, ni la existencia de un manual de funciones, la estructura organizativa de la institución no está visible ni formalizada, no existe un programa de capacitación constante, adecuado, eficiente para profesionalizarlos en el desempeño de las actividades, lo cual deriva en una actitud de rechazo, confusión, agobio y negatividad para ejecutar actividades encomendadas así como la duplicación de funciones y pérdida de información institucional.

#### **b. Cuestionario abierto**

El fin de este instrumento fue por un lado conocer los obstáculos existentes para lograr la calidad organizativa en la escuela y por otro identificar los factores pueden ayudar a cumplir los objetivos institucionales desde el puesto. La muestra consistió en 9 personas: Directivos (4): directora general, subdirección académica, administrativa y de investigación, Administrativos (2): recursos humanos y control escolar y académicos (3): prefecto/docente, jefa de docencia y coordinador de carrera.

Las respuestas corresponden a la pregunta abierta número 3 y 4 que son las más relevantes en torno al propósito del diagnóstico las cuales se sistematizaron y analizaron en la tabla de frecuencias siguiente:

Tabla 11. Frecuencias del cuestionario abierto

Pregunta	Frecuencia	Categoría: factores organizadores a través de la gestión
3.- ¿Qué elementos obstaculizan la calidad organizacional en la ENEA?	<p>3 de 9 el rezago profesional, falta de capacitación</p> <p>1 de 9 la confusión y duplicación de funciones</p> <p>1 de 9 desconocer el objetivo por área de trabajo</p> <p>4 de 9 el incumplimiento de las responsabilidades e indicadores de calidad</p>	<p>Falta de capacitación y formación del personal</p> <p>Falta de instrumentos para delegar y cumplir funciones como manuales</p> <p>Carente descripción de funciones y puestos</p> <p>Deficiente información sobre los propósitos que cada puesto tiene en relación al plan de desarrollo institucional e indicadores de calidad</p> <p>Falta instrumentos para evaluar el desempeño de las personas en su puesto</p>

Pregunta	Frecuencia	Categoría: factores organizacionales para cumplir los objetivos
4.- ¿Qué factores pueden ayudar a cumplir los objetivos institucionales desde tu puesto?	<p>4 de 9 conocer las funciones</p> <p>1 de 9 la comunicación</p> <p>2 de 9 un manual de funciones</p> <p>1 de 9 claridad en los procesos</p> <p>1 de 9 no contestó</p>	<p>Mecanismos formales para definir las funciones</p> <p>Sistemas y medios de comunicación</p> <p>Generación de instrumentos de gestión y organización: manual de funciones</p> <p>Definición de procesos organizacionales</p>

### Análisis de los datos del cuestionario abierto:

La tabla anterior muestra la **falta de un sistema o mecanismo de capacitación y formación del personal** lo que causa el desconocimiento de los propósitos que cada puesto debe cumplir en relación al plan de desarrollo institucional así como los indicadores de calidad que corresponde atender.

La **carencia de documentos formales para delegar y cumplir responsabilidades** tales como la descripción de puestos lo que provoca una confusión y duplicación de actividades.

La **falta de instrumentos para evaluar el desempeño** de las personas en el puesto, lo que contribuye al incumplimiento de responsabilidades y falta de profesionalización en las funciones, con impacto en los indicadores de calidad.

Como sugerencias para cumplir los objetivos institucionales se refieren a la **generación de instrumentos y mecanismos formales de gestión y organización** que permitan delegar y cumplir las responsabilidades propias de cada área de trabajo como un manual de funciones.

El **diseño de un sistema y/o medios de comunicación efectivos** que garanticen la difusión del objetivo de cada puesto y los indicadores de calidad correspondientes, así como definir procesos organizacionales y operativos para una gestión eficaz.

Los resultados muestran que los directivos, administrativos y académicos coinciden en expresar una fuerte **necesidad de un manual a través del cual se regulen los procedimientos y se delimiten difundan las funciones, responsabilidades, e indicadores de calidad** que por área de trabajo debe atender el personal de la ENEA, lo cual, se debe acompañar con un sistema de capacitación y evaluación del desempeño que favorezca la profesionalización de las funciones. A la vez se **requiere institucionalizar un sistema de comunicación eficiente** que ayude a consolidar una estructura organizativa desde los puestos operativos, tácticos y estratégicos.

## B) Revisión documental

La sistematización de revisión documental tuvo el objetivo de conocer la existencia y vigencia de documentos formales y normativos que orientan la organización y el funcionamiento del personal. La siguiente tabla muestra el análisis de tres manuales que forman parte de los documentos institucionales, sin que sean guía formal para la organización:

Tabla 12. Análisis de los manuales

Fuente	Vigencia del contenido y publicad de los documentos	Contenido que integra	Difusión
Manual 1988 de organización de la escuela de educación normal de los estados: revisado el 07 de mayo de 2014	Realizado en 1988	Funciones obsoletas como jefe de la oficina del psicopedagógico y mecanógrafa entre otras.	Publicado por la SEP, no está difundido entre el personal, versión en fotocopia
Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco del año 1989: revidado el 07 de mayo de 2014	Realizado en 1989	Funciones son antiguas como las de la secretaria el director en relación a la formación y habilidades (taquigrafía, mecanografía, archivonomía etc.)	Publicado por la SEP, no está difundido entre el personal, versión en fotocopia

Manual de organización de la ENEA del año 2000: revisado el 06 de febrero de 2015	Realizado en 2000	Es un esbozo de reconstrucción del manual de organización por una serie de subrayados  Funciones son un poco más actuales pero no como la escuela está funcionando en 2015	No está difundido entre el personal, versión en electrónico
---	-------------------	--	---

Los resultados que se obtuvieron consistieron en que existen 3 documentos formales y normativos que orientan la organización y funcionamiento del personal, sin embargo **3 de 3 están obsoletos, no están difundidos entre el personal, las funciones que se describen son antiguas y no corresponden** a la realidad escolar.

Como dato importante 1 manual se encuentra en versión electrónica y con algunas anotaciones, lo que supone que se comenzó su actualización y reconstrucción, pero no se concretó.

Por lo tanto, la organización **carece de un marco normativo y organizativo para la regulación de responsabilidades y funciones**, lo que contribuye a que **el funcionamiento de la escuela sea pragmático, experimental, emergente, con poca articulación de procesos de gestión y comunicación**. También la omisión de funciones por la falta de conocimiento del rol que cada persona juega dentro de la escuela; siendo estos factores que **contribuyen a que no se cumplan los objetivos institucionales**.

### C) Entrevistas al personal

Se realizaron con el propósito de saber si los informantes reconocen las funciones que les corresponde atender, si reciben capacitación y la forma cómo se apropian de las mismas. En la siguiente tabla se muestran las preguntas y respuestas de las 4 entrevistas:

Tabla 13. Respuestas de las entrevistas

Informante	Pregunta	Respuesta	Categoría
<b>Directivos (1):</b> Subdirector administrativo	¿Cómo asumió las funciones que le corresponde atender?	[...]Sí a mí alguien me hubiera dicho cuando entre a la Normal: ¡Julio, esto es la Normal y me entregan los documentos! Y yo me pongo a leer, creo que me hubiera ayudado  [...] me llamó la atención que yo le digo al encargado de control escolar: Sergio, para el curso de inducción para los alumnos: ¡pásame el lineamiento de alumnos para dárselos! Y me dice:¿cuál? ¡No hay ninguno!	Falta de documentos y normativas para las funciones  Carece de procedimientos y procesos de inducción
	¿Puede identificar las funciones de algún área de la escuela?	[...] con claridad no lo principal sería definir tu área, porque si a mí me dicen: ¡oye sabes cómo se llama el área de Miriam? (risas de ambos) ¿gestión aaahh?  [...] como no hay una descripción de puesto ni funciones. Es decir: ¡ahí como Miriam! Y ya después que le pongamos un nombre hacer una definición de funciones (que hace y que no tiene que hacer)	Desconocimiento de la estructura  Carencia de la descripción de los puestos y funciones
<b>Administrativos (1);</b> recursos humanos	¿Identificas los procesos que te corresponde atender?	Al principio me costó trabajo porque no sabía los procesos no había un que te dijera paso a paso lo que tienes que hacer o los puntos que te iban a evaluar.  Con la práctica me fui dando cuenta de la lógica de cada trámite de recursos humanos.	Carencia de procesos de inducción al puesto  Carencia de definición de procesos ni criterios de evaluación al desempeño  Carencia de medios para la apropiación  Falta acompañamiento y capacitación en el puesto  Funcionamiento pragmático del puesto
<b>Académicos (1)</b> Coordinadora de carrera	¿Qué medios le han ayudado para identificar sus funciones?	[...] el trabajo colegiado no nada más de los maestro en las academias por semestre [...] sino el equipo directivo como tal.	Identificación de procesos y funciones: Trabajo colegiado en academias y directivo
<b>Académicos (1):</b> Docente 1	¿Reconoces algún documento regulador de funciones en la escuela?	No, para funciones no hay ningún documento,  Se fueron todas las secretarías de la escuela, que nos quedamos con cero historiales, nos quedamos sin nada de información. [...] en el ciclo escolar 2008-2009 se jubiló todo el personal administrativo, sólo quedó una  [...] no había nadie que tuviera un organigrama, ni un diagrama de flujo, ni un manual de procedimientos, nada con respecto	Carencia de un manual de funciones  Carencia de un sistema de resguardo de la información y protección de datos  Pérdida del conocimiento organizacional y procedimental

		<p>a recursos humanos, comprobación de gastos, organización de archivos y/o expedientes; estaba en blanco la escuela y llego yo, pero fue organizar desde mi lógica.</p> <p>[...] entran gentes nuevas con mayor grado de estudios, pero no conocían ningún proceso y así, en base a las necesidades que tenía la escuela es como se ha ido desarrollando la parte administrativa, pero no hubo capacitación</p>	<p>No hay procesos de inducción ni capacitación para el personal nuevo</p> <p>Falta histórica de capacitación para el personal administrativo, las funciones de fueron pragmáticas</p>
--	--	--	--

El directivo expresa que **hacen faltan documentos y normativas para las funciones así como procesos de inducción tanto de su puesto** como para los alumnos de nuevo ingreso, no conoce la estructura organizativa y por lo tanto la carencia de una descripción de puestos y funciones.

El personal administrativo por su parte, señala **la falta de inducción, acompañamiento, y capacitación para el desarrollo e identificación de las funciones y procesos**, lo que contribuyó a que el funcionamiento del área de trabajo se realiza pragmáticamente. Además de la falta **de claridad en los procesos y criterios de evaluación al desempeño**.

La coordinadora de carrera señala **el trabajo colegiado directivo y en academias como medio para identificar las funciones**, dato que puede ayudar para el diseño de la estrategia del proyecto de intervención.

El docente 1 quien dos años atrás realizaba las funciones de subdirector administrativo, **reconoció la carencia de un manual de funciones desde su gestión, la pérdida conocimiento organizacional y procedimental por la por la falta de procesos formales** y específicamente en situaciones como la jubilación del 90% de personal administrativo de la escuela. Además, hizo referencia a que **se contrata a personal nuevo con mayor grado de estudios académicos, pero no se le capacitó ni acompañó para la apropiación del puesto**.

A partir del análisis la información proporcionada por los directivos, administrativos y académicos, se identifica que los factores que no favorecen la consolidación de una estructura organizativa en la ENEA son:

**Carencia de documentos normativos:** se refiere a la falta de un documento regulador de funciones y procesos en el cual, se describan los puestos operativos, tácticos y estratégicos con procedimientos sistemáticos que contribuyan al desempeño eficaz de las personas y por lo tanto a la claridad en la estructura organizativa para el desarrollo y consolidación.

**Carencia de procesos de inducción, acompañamiento y capacitación:** históricamente no ha habido ningún tipo de capacitación para el personal administrativo sobre las funciones correspondientes, no existe un mecanismo de acompañamiento y evaluación del desempeño por lo que se provoca una operación meramente empírica, no documentada, poco articulada, sin objetivos por área de trabajo, la toma de decisiones sin conciencia de unidad de mando, la duplicación de funciones con el afán de resolver las solicitudes de los jefes inmediatos.

**Carencia de un sistema de resguardo y protección de la información:** tiene que ver con la pérdida del conocimiento organizacional y procedimental, no existe un sistema de organización de archivos (de los proyectos y datos estadísticos, entre otros) y resguardo de la información institucional que facilite la rendición de cuentas la toma de decisiones. Por lo tanto, se identifica la desestructura organizativa y normativa como un factor que obstaculiza el logro de los propósitos institucionales.

#### **D) Técnica de representación gráfica**

Con el objetivo de conocer, analizar y comparar la visión que el personal tiene sobre la organización y funcionamiento de la institución, se solicitó a una muestra del personal, directivos (2): dirección general y subdirección de investigación, administrativos (3): recursos humanos, proveeduría y control escolar y académicos (3): coordinadora de carrera, prefecta y jefatura de docencia (véase el anexo 5), ocho personas en total, representar gráficamente el organigrama de la ENEA, desde su percepción y conocimiento. Los resultados de este ejercicio se muestran continuación:

Tabla 14. Tabla de percepción

Frecuencia	Conceptualización del organigrama
8 de 8	Ubican la dirección general
5 de 8	Nombran y representan las 3 subdirecciones
3 de 8	Sólo reconocen 2 subdirecciones
8 de 8	No identifican ni posicionan los mandos medios ni operativos
8 de 8	No reconocen líneas de comunicación (no existen líneas uniformes)
8 de 8	No reconocen la pertenencia a las subdirecciones, es decir su superior inmediato (autoridad y toma de decisiones)

Los resultados mostraron que el **100% de la muestra no conocen la organización que se tiene en la ENEA**, se hizo evidente la **falta de visión compartida sobre la estructura organizacional, la falta de reconocimiento de los mandos medios y operativos** (las coordinaciones y administrativos) con ello falta de claridad de los procesos, **ausencia de líneas de comunicación, no se reconocen las unidades de mando** que delegan y a las que se debe rendir cuenta.

Se explicó también **la duplicación de funciones e improvisación de tareas, solución de problemas de manera emergente, poco articulada, así como inexistencia de un propósito por área de trabajo, la falta de seguimiento y evaluación de tareas, así como las confusiones en las indicaciones emitidas** por de los directivos.

Es esquema que muestran el **100% de los instrumentos son verticales y lineales, donde no se distingue las líneas de comunicación y la autoridad se centra en la dirección general** y sólo en algunos casos sobre las subdirecciones. Por lo tanto **la división del trabajo por niveles de especialización o jerarquía es casi nula por la confusión de la unidad de mando**. El mismo, provoca la **mala articulación de procesos, el desgaste intelectual de los operadores, actitudes negativas para cumplir con las responsabilidades**. Esto representa claramente una condición problemática que obstaculiza la eficiencia de la estructura, para ejecutar procesos de gestión estratégicos.

## E) Matriz FODA

Con el propósito conocer la situación actual de la dimensión de gestión, se consultó el Plan de Desarrollo Institucional, el cual se elaboró en base a un ejercicio FODA de realizado en julio de 2014.

Los resultados del ejercicio FODA reportaron lo siguiente:

- La fortaleza es que se realizó un proceso de diagnóstico y planeación estratégica de manera colegiada.
- Las debilidades se refieren a que **no se cuenta con un sistema de continuo y sistemático de planeación, seguimiento, evaluación y difusión** las tareas programadas, de cada área, además de la **pérdida de información relevante** para la rendición de cuentas.
- El **área de oportunidad**, hace énfasis en que la escuela establecerá las bases y condiciones para su funcionamiento **a partir de la construcción del manual de funciones y procedimientos**; y la acción central atenderla se refiere a la actualización de un manual de organización como parte del sustento normativo de la tarea educativa.

Como **objetivo estratégico** el PDI (2014) señaló, **“integrar a la cultura institucional un modelo educativo de planeación y evaluación estratégica para fortalecer la capacidad de gestión de la escuela”**.

Se estableció también como meta claramente planteada, “la construcción un modelo de gestión en base al modelo educativo vigente, que fundamente toda la acción educativa que se realiza en la escuela con la implementación de un manual de funciones y procedimientos que regulen la vida académica y administrativa de la institución, lo que esto puede ser pauta para articular este proyecto de intervención propuesto” (ENEA, 2014 c).

Los datos anteriores muestran que las debilidades detectadas en el ejercicio FODA, coinciden con los datos encontrados en los instrumentos de recolección utilizados para este diagnóstico.

## **2.9 Resultados del diagnóstico**

Derivado del proceso de sistematización y análisis de los datos se obtuvieron los siguientes resultados los cuales, se muestran a través de categorías de manera que brinde claridad para determinar la problemática de la institución.

### **1. DOCUMENTOS Y NORMATIVAS:**

Se carece de un marco normativo y organizativo para la regulación de responsabilidades y funciones es decir, que no existen documentos formales para delegar y cumplir acciones por lo tanto, se hace presente la necesidad de un manual a través del cual, se regulen los procedimientos, se delimiten y difundan las funciones, atribuciones, e indicadores de calidad que a cada área les corresponde atender.

Además el funcionamiento de la escuela es pragmático, experimental, emergente, con poca articulación de procesos de gestión y comunicación, contribuyendo así, a que no se cumplan los objetivos institucionales, a la duplicación de funciones e improvisación de tareas, solución de problemas de manera poco profesional y articulada, así como inexistencia de un propósito por área de trabajo. También 3 de 3 manuales de funciones están obsoletos, no están difundidos entre el personal, las funciones que se describen son antiguas y no corresponden a la realidad escolar.

Como sugerencias para cumplir los objetivos institucionales, los informantes se refieren a la generación de instrumentos y mecanismos formales de gestión y organización además del trabajo colegiado directivo y en academias como medio

para identificar las funciones. También como objetivo estratégico en el Plan de Desarrollo Institucional (2015) se señaló, integrar a la cultura institucional un modelo educativo de planeación y evaluación estratégica para fortalecer la capacidad de gestión de la escuela.

## **2. CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL:**

Se hace presente la carencia de un sistema o mecanismo de capacitación y formación del personal, la falta de instrumentos para evaluar su desempeño, así como la falta de inducción y acompañamiento para el desarrollo e identificación de las funciones y procesos propios de cada puesto. No se cuenta con un sistema continuo y sistemático de planeación, seguimiento, evaluación y difusión las tareas. Además hacen faltan documentos y normativas para las funciones así como procesos de introducción al puesto.

Se lleva a cabo la contratación de personal nuevo con mayor grado de estudios académicos, pero no se le capacitó ni acompañó para la apropiación del puesto, por lo tanto, la claridad en los procesos y criterios de evaluación al desempeño es casi nula.

## **3. ARCHIVO Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN:**

La jubilación del 90% del personal administrativo trajo consigo la pérdida conocimiento organizacional y procedimental por la por la falta de documentación de los procesos formales y por ende la pérdida de información relevante. No existe un sistema de organización de archivos (de los proyectos y datos estadísticos, entre otros) y resguardo de la información institucional que facilite la rendición de cuentas la toma de decisiones. Por lo tanto, se identifica la desestructura organizativa y normativa como un factor que obstaculiza el logro de los propósitos institucionales.

#### **4. COMUNICACIÓN:**

Es necesario diseñar e institucionalizar un sistema y/o medios de comunicación efectivos y formales, existe poca articulación de procesos de gestión y comunicacionales, el 100% de la muestra no conoce la organización que se tiene en la ENEA, por lo tanto, la falta de visión compartida sobre la estructura organizacional, la falta de reconocimiento de los mandos medios y operativos, la ausencia de líneas de comunicación además del nulo reconocimiento de las unidades de mando.

El 100% de los instrumentos aplicados son verticales y lineales, donde no se logran distinguir las líneas de comunicación y la autoridad se centra en la dirección general, la división del trabajo por niveles de especialización o jerarquía es casi nula por la confusión de la unidad de mando, a la vez que se hacen presentes confusiones en las indicaciones emitidas, la mala articulación de procesos, el desgaste intelectual de los operadores y las actitudes negativas para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

## **2.10 Delimitación del problema a intervenir**

Derivado del análisis de los datos de recolección de datos del diagnóstico, el problema a intervenir radica en que: El funcionamiento organizacional en la ENEA, se lleva a cabo de manera informal y pragmática, lo cual no favorece el logro de los objetivos escolares e indicadores de calidad definidos para la institución. Se carece de medios y herramientas organizacionales que definan y organicen las funciones, responsabilidades y atribuciones del personal. No se realiza la capacitación del personal para el desempeño profesional de sus funciones, a la vez que no se cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño. Se carece de sistemas para organizar, manejar y resguardar de la información institucional. La comunicación se realiza a través de canales informales y no se encuentra formalizado ni difundido un organigrama, además de que se tiene una visión fragmentada y desarticulada del plan de desarrollo escolar.

Tener lineamientos y documentos para el funcionamiento, una estructura organizacional para operarla, sistemas y mecanismo de capacitación, seguimiento y evaluación del desempeño, un sistema comunicacional así como un sistema de organización, manejo y resguardo de la información puede contribuir al posible objetivo de diseñar un proceso formal, estructurado y estratégico para organizar el funcionamiento de la institución que le permita alcanzar sus metas y objetivos por medio de la gestión eficaz de la Escuela Normal.

## **CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN**

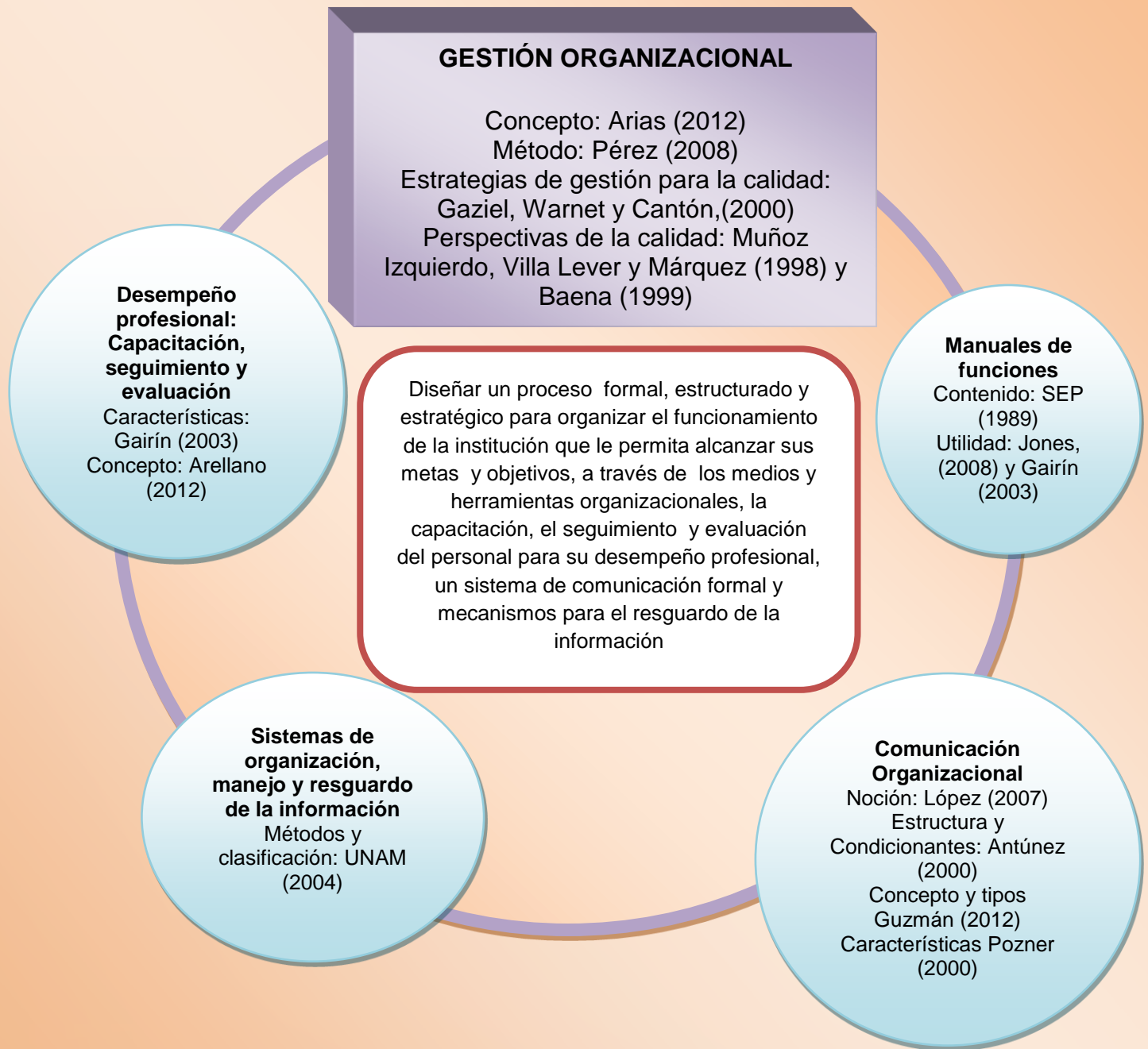
En los capítulos anteriores se ha hecho referencia al contexto institucional en donde se desarrolló el proyecto de intervención, así como a la identificación de las condiciones que no favorecen al logro de los objetivos institucionales e indicadores de calidad, es decir el diagnóstico. El presente capítulo tiene como objetivo conceptualizar la problemática referida en el diagnóstico, fundamentar y dirigir estratégicamente el proceso de intervención.

El capítulo consta de cuatro partes. En la primera se presenta un mapa conceptual donde se muestran aquellos conceptos utilizados para el sustento del problema detectado y la estructura del escrito. En la segunda se enfoca en explicar las conceptualizaciones del problema. En el tercer apartado, se presentan los elementos teóricos que orientarán el desarrollo de las actividades de mejora del proyecto de tal modo, es decir los temas relacionados la estrategia de intervención y por último se describe la hipótesis de acción de proyecto.

### **3.1 Mapa conceptual sobre los contenidos teóricos que sustentan las acciones de la intervención**

El presente mapa, representa los elementos teóricos para una mejor comprensión sobre la problemática que presenta en la institución.

## GESTIÓN COLABORATIVA: SEP (2007), Pozner (2000), Bonals (2013)



## LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA LA GENERACIÓN DE GRUPOS DE COLABORACIÓN: Murillo (2006)

### **3.2 La gestión organizacional como medio para lograr la calidad**

Hoy en día la calidad escolar es un tema que se encuentra en boga en el sistema educativo mexicano, debido a las recientes reformas que el Gobierno Federal ha emprendido en cuanto a la educación se refiere. Esto implica no solamente lo que tiene que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno, sino con las formas de gestionar los centros educativos. El acuerdo 717 emitido por la SEP es un ejemplo que marca la incorporación de procesos participativos, estratégicos e intencionados para que se puedan articular los esfuerzos de la modo que se generen recursos y prácticas congruentes para alcanzar los objetivos institucionales.

La calidad resulta un término polisémico y controversial que infunde temor a los directivos de las escuelas puesto que implica hacer una movilización de recursos disponibles para mejorar las condiciones académicas y materiales de las mismas. Arturo de la Orden menciona que una escuela de calidad debe ofrecer tres elementos: funcionalidad (los aprendizajes sirvan para la vida), eficacia (que se consiguen los objetivos propuestos) y eficiencia (se alcanzan los dones con un razonable costo) en Casanova (2004).

Muñoz Izquierdo, Villa Lever y Márquez (1998) plantean el concepto de calidad desde cinco perspectivas. La eficacia, que se relaciona con el grado en que los planes de estudio se alcanzan aprendizajes significativos. La relevancia, significa que los objetivos de la educación responden a las necesidades de los sectores de sociedad hacia la cual se dirige. La pertinencia, se refiere a que los contenidos y métodos son aptos al aprendizaje de los individuos. La equidad, que hace referencia a la distribución de oportunidades educativas de los diversos sectores sociales que la reciben. Tiene relación con la asignación de recursos económicos. La eficiencia o productividad, es el aprovechamiento de los recursos para alcanzar los resultados y metas deseados, respecto al material de tiempo y dinero.

De este modo, la calidad educativa abarca un sentido amplio puesto que tiene relación tanto para con la satisfacción de las necesidades del individuo, las condiciones materiales y organizacionales del centro educativo, los actores que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la retroalimentación de la evaluación. También la calidad en la educación puede ser un proceso estratégico y operativo con una visión práctica y clara pudiéndose aplicar en un tiempo relativo o absoluto según la visión y políticas de la instancia educativa.

Baena (1999) menciona principalmente en la satisfacción de los alumnos partiendo de un ciclo de calidad. Este ciclo de calidad implica desarrollar, planear, impartir, evaluar y mantener la calidad. Comienza desde la agilización en los trámites administrativos, la actualización en los trámites escolares, la información académica, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la vinculación al campo profesional. Asimismo, plantea que para lograr la calidad es necesaria una retroalimentación de los elementos en las diversas etapas (planear, aplicar, verificar (seguimiento), actuar (diagnóstico-rediseño) y planear (rediseño).

Entonces para alcanzar dicha calidad, hace presente la necesidad de realizar una gestión sistemática, estratégica y organizacional que movilice los recursos y despliegue acciones intencionadas para mejorar las problemáticas que surjan a partir de las necesidades contextuales.

La gestión organizacional ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Para Arias (2012) esta tiene que ver con la dimensión organizacional de la gestión que “ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento” (p. 33).

Considera los aspectos de estructura formal como los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y los espacios, así como los informales que son los vínculos y estilos en que los actores escolares

dan sentido a la estructura formal, a través de los roles que se asumen (Arias, 2012).

Por lo tanto, para que las escuelas logren la calidad, requieren desarrollar características como la racionalidad, la corregibilidad y la flexibilidad, lo cual demanda de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad las actitudes de las personas a una forma de ser abiertas para impulsar y llevar a cabo innovaciones y mejoras desde el seno de la escuela (Arias, 2012).

De tal modo que la gestión organizacional se considera como una “herramienta poderosa para desplegar, de manera clara y propositiva los consensos del colectivo para organizar las acciones, responsabilidades y atribuciones de los sujetos implicados en los diferentes ámbitos de la vida escolar” (Arias, 2012, p.33).

Esto además logra la incorporación de la mejora continua en los procesos organizacionales Pérez (2008) menciona el círculo de Deming como un método planificado e intencionado que consiste en cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar.

...la de planificar, identifica el problema y se definen sus características en el marco de una actuación preliminar de diagnóstico; a partir de lo cual se elabora un plan de actuación guiado por ciertas hipótesis basadas en datos o en hechos.

...la fase de hacer, se desarrolla lo planificado poniendo en marcha ordenadamente las acciones previstas en el plan.

...la fase de verificar, se confronta lo obtenido con lo planificado y se efectúa una evaluación tanto en los procesos como de los resultados, a fin de completar la imagen causal fiable de los ciertos y de los errores.

...la fase de actuar, se implementa las actuaciones necesarias para la corrección de los errores y la consolidación de los aciertos. Todo el conocimiento teórico y empírico generado a lo largo del desarrollo del ciclo se pone a disposición de la ejecución del ciclo siguiente (Pérez, 2008, p. 57).

En este sentido, las estrategias para desarrollar la calidad en el centro escolar del siglo XXI son cuatro: la política de acceso de los alumnos, la disponibilidad de los recursos, la política pedagógica del centro y las capacidades de dirección y gestión del centro (Gaziel, Warnet y Cantón, 2000) de manera integral. La combinación de éstas logra una gestión organizacional de calidad lo que fundamenta con claridad este proyecto de intervención.

### **3.2.1 La construcción y desarrollo de documentos normativos para la gestión organizacional**

Existen diversos documentos que regulan el funcionamiento académico y administrativo de una escuela, sin embargo no sólo por el hecho que existan las actividades de realizarán de forma profesional. Por ello se hace necesaria la construcción de un manual de funciones que contenga descripciones y perfiles de puesto, que delimite las responsabilidades y atribuciones por área de trabajo tanto en procesos estratégicos como operativos.

La SEP (1989) menciona que los manuales de organización de las Escuelas Normales, son el “marco legal y jurídico que permite el ejercicio de las acciones que realiza la Institución” (p.7) donde se representa el esquema orgánico-funcional de dichas escuelas con el fin de propiciar su funcionamiento y facilitar una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

Su elaboración y desarrollo obedece a la necesidad de actualizar la estructura organizativa, los procesos y funciones para una gestión pertinente en concordancia al plan de estudios vigente que debe contemplar las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión y las demás propias de la Educación Superior (SEP, 1989).

Se debe realizar una descripción del puesto, el perfil de puesto y los procesos. El primero consiste en enunciar las actividades propias de un puesto dependiendo del nivel de responsabilidades y toma de decisiones que tenga dentro de una organización. Los elementos que debe contener son el nombre del puesto, la ubicación física del área de trabajo, las relaciones de autoridad con su

jefe inmediato y subordinado en caso de tenerlo, el propósito del puesto, así como las funciones generales y específicas a las que debe atender. También debe contemplar la comunicación tanto interna como externa que se debe realizar.

La elaboración de una descripción de funciones, también permite identificar los procesos estratégicos y de soporte (Jones, 2008) de cada área de trabajo lo cual, accede tomar decisiones eficaces, además de desarrollar la capacidad, habilidad y conocimientos de los actores escolares, además de ayudar a la configuración de equipos de trabajo que faciliten el apoyo recíproco con el equipo directivo (Gairín, 2003).

El perfil de puesto hace referencia a las especiaciones que debe a las que debe atender una persona para ocupar cierto cargo tales como la escolaridad, experiencia, conocimientos y habilidades además de aspectos personales y valorales que la institución desee remarcar. Los procesos son una serie de pasos sistemáticos que se deben seguir para realizar cierta actividad, por los cuales transita una diversidad de datos con un propósito específico.

### **3.2.2 La estructura organizativa: instrumento para la comunicación organizacional y funcionamiento de calidad**

López (2007) menciona que la estructura organizacional no es solamente es representado por el organigrama de la escuela, sino que son además “construcciones sociales y humanas sumamente útiles para alcanzar objetivos colectivos y sociales, bajo una dinámica de cooperación y coordinación” (Arellano, 2012, p. 27) esto implica esquematizar un “conjunto de elementos: equipos, cargos, servicios, órganos de gobierno etc. cuyo funcionamiento conviene regular y articular adecuadamente” (Antúnez, 2000, p. 113).

Es importante saber que para comenzar a esquematizar una forma de organización, muchas veces no se parte de algo formal sino, se inicia desde en conocimiento empírico que se tiene sobre el funcionamiento del centro educativo.

Por ello es importante analizar las dimensiones y condicionantes que menciona Antúnez (2000) para hacerla operativa y eficaz:

Dimensiones:

- a) Tamaño: la magnitud y dimensión del centro. Considerar el número de estudiantes, profesores, extensión física, y demás personal.
- b) Complejidad: se refiere a la diferenciación entre los componentes de una organización (funciones, cargos y especializaciones) que puede ser vertical, horizontal y espacial.
- c) Formalización: supone el grado en que se halla prescrito cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas. Es el uso de reglas, normas y procedimientos de actuación para que la estructura funcione (López, 2007).

Condicionantes:

- a) Objetivos: pasar de buscar propósitos rutinarios a innovadores, cambio o mejora a través de formular proyectos que generen tareas y equipos de trabajo que enriquezcan la estructura.
- b) Los niveles de participación: niveles de descentralización en la toma de decisiones.
- c) La normativa y autonomía: analizar qué tanta holgura tiene el centro para diseñar su estructura propia. Conviene analizar los decretos de creación o las políticas educativas según el nivel que se trate.
- d) La creatividad: incorporación de los profesores en el diseño de la estructura para facilitar su apropiación y aceptación. (Antúnez, 2000).

Los organigramas para Antúnez (2000) pueden ser funcional o por especialidades (desarrollo de trabajo por unidades con personas especialistas), por proyectos (grupos de personas con tareas "ad hoc"), la matricial (forman parte de un departamento o equipo no permanente) y unidades de riesgo (asume una autonomía máxima).

## **1. Características de los organigramas:**

Gairín (1984) en López (2007) menciona que los organigramas deben contener los siguientes aspectos:

- a) Debe ser una carta de presentación cuya finalidad principal puede ser informativa o analítica, puesto que suministra una visión del conjunto de la estructura y pone de manifiesto el equilibrio o desequilibrio de la escala jerárquica.
- b) Pueden representar un medio de control porque se puede comparar las acciones reales ejecutadas con las planteadas inicialmente.
- c) Representa la estructura formal del centro, prescrita, reglamentada (p. 68 y 69).

## **2. Principios para la elaboración de los organigramas**

- a) Claridad: debe ser de fácil lectura y limitar las posibilidades de interpretación diversa.
- b) Exactitud: ha de contener todos los elementos necesarios para ofrecer la información que se pretende.
- c) Actualidad: ser reflejo de la realidad que represente (López, 2007, p.69).

Sin embargo para saber cuál es la mejor estructura para cada centro se deben responder las preguntas: ¿qué tareas deben desarrollarse en el centro y cuál es su naturaleza? ¿cuál es el tiempo real para que los elementos de la estructura actúen? Y ¿existen otras soluciones organizativas mejores que las que conocemos? (Antúnez, 2000).

## **3. Las estructuras organizativas en las escuelas normales**

En el caso de las escuelas normales por su naturaleza según SEP (2003) deben favorecer la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos “deben ser menos convencionales y más flexibles, adaptables, permeables y creativas” (p.14).

Dicha organización debe garantizar que la Escuela Normalista “la coordinación de esfuerzos hacia las tareas y funciones que son indispensables para alcanzar los objetivos educativos establecidos” (SEP, 2003, p.14). Además debe estar centrada en lo pedagógico es decir en operar eficazmente el plan de estudios vigente.

Por otra parte, la estructura organizativa, funge como un instrumento eficaz para la comunicación organizacional del centro educativo. Para Llacuna y Pujol (2000) este concepto es “un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente” (p.1). Está conformada por los elementos tales como el emisor, receptor, mensaje, código y canal. Comprende el comportamiento de las organizaciones a través de un enfoque sistemático así como de su comunicación tanto interna como externa (Guzmán, 2012).

Los procesos de comunicación llevados a cabo dentro de las escuelas con de vital importancia para la operación de procesos de gestión y actividades ya que se asume como “un proceso de creación de significados en el que participan coordinadamente al menos dos interlocutores humanos. Por lo tanto no es un proceso terminado.” (López, 2007, p. 141).

Esta comunicación puede darse en dos vías: la formal, que usa los medios escritos y electrónicos serios tales como circulares, memorándums, notificaciones al correo electrónico. La vía informal, se refiere a que regularmente se da por los rumores hechos por el personal. Sin embargo, según López (2007) es necesaria la vinculación de ambas para hacer una gestión integral de modo que asegure la recepción de la información con el propósito inicial. Es importante que sea clara, permitente, y concisa. Por lo tanto, quiere decir que es un proceso dinámico que tramite permanentemente por la estructura organizativa, en donde el significado siempre “es provisional, contingente y se construye parlantemente” (López, 2007, p. 141).

Además, el flujo de comunicación en las organizaciones educativas están condicionadas de cierta manera por individuos que según Guzmán (2012) “ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización” (p.74).

Este flujo de pueda dar de dos formas: externa que hace a las formas en las que la escuela comunica hacia el entorno la misión y visión del centro. La interna son todos aquellos datos que conforman una red a través de código, emisor, receptor y el canal. Esta se da en cuatro sentidos, la descendente, ascendente, horizontal y diagonal (Guzmán, 2012).

La descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados y es el más utilizado. Katz y Kahn en Guzmán (2012) identifican cinco tipos de comunicación descendente:

1. instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica.
2. exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. procedimientos y prácticas. Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. feedback. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. adoctrinamiento de objetivos. Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos. (Katz y Kahn en Guzmán, 2012, p.75).

La comunicación ascendente define como “los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias [...] se clasifican como de integración o humanos (Guzmán, 2012, p.75).

Scholz en Guzmán (2012) menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación la cual debe incluir mensajes relacionados con “lo que están haciendo los empleados, los problemas laborales no resueltos, las sugerencias de mejoras y lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la organización” (p.76).

La comunicación horizontal se define como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Guzmán, 2012, p. 76). Según Burns en Guzmán (2012) dentro del marco de la organización son:

1. coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos (Burns s/f, en Guzmán, 2012, p.77).

Por último la comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía, es de naturaleza informal, lo que “permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso” (Marriner, 2009 en Guzmán, 2012, p.77).

Esta clasificación de la comunicación resulta útil para conocer por un lado las organizaciones educativas y por otro realizar una gestión estratégica de las mismas. Pozner (2000) menciona que esto debe de surgir de un modelo comunicacional que tiene que ver más con:

una “red que vincule al personal, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema [...] los cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación, son:

- 1) Construir una visión de futuro,
- 2) Promover el compromiso de los actores,
- 3) Abrir el sistema,
- 4) Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación,
- 5) Integrar diversas intencionalidades comunicativas. (Pozner, 2000, p.11).

### **3.2.3 Los sistemas de organización, manejo y resguardo de la información como medio para una gestión organizacional**

Debido a que la dinámica de los centros escolares es vertiginosa, los actores educativos debe reaccionar de manera rápida ante los requerimientos que la autoridad superior, no se le da la importancia ni el tiempo para realizar documentar y resguardar los documentos procesos tanto administrativos como académicos, por lo tanto cuando un colaborador se ausenta o deja de laborar en la institución, se pierden los procedimientos y por la tanto la gestión de imposibilita puesto que no existen antecedentes históricos que regulen las conductas de los actores educativos.

Por esta razón los sistemas de organización, manejo y resguardo cobran importancia para la gestión, puesto que ello representan la trayectoria histórica de la escuela y sobre todo la cultura de que está implantada en la misma y a través de eso, los actores educativos pueden tomar decisiones eficaces que contribuyan a lograr los objetivos educativos.

Algunas universales con el fin de que contar con elementos para organizar los archivos documentales que faciliten el procesamiento de resguardo, localización y consulta, diseñan sistemas archivísticos para la operación, manejo y resguardo de la información.

Los métodos de clasificación de los documentos que la UNAM (2004) muestra en su manual de archivo, son el alfabético, el numérico, por asunto. Las clasificaciones en el decimal que consiste en la asignación de una serie de números a cada documento. Esto dependerá de las necesidades propias de cada centro escolar así como del tamaño de la misma. Por lo tanto, el sistema de resguardo de datos se determinará durante el proceso de intervención, ya que mucho dependerá de la utilidad que cada persona le puede dar desde área de trabajo para facilitarlo.

### **3.2.4 La capacitación, el seguimiento y la evaluación del desempeño como herramienta para mejorar la calidad y los procesos organizacionales**

La construcción de la calidad en las escuelas tiene un impacto significativo en la práctica diaria ya que implica un cambio de cultura paulatino por ello es nodal sentar la claridad de funciones, en procesos de capacitación, seguimiento y evaluación de desempeño, con el objetivo de identificar y distribuir tareas esenciales para la calidad en las áreas de trabajo tanto académicas como administrativas y de modo, dividir y supervisar el trabajo, permitiendo adoptar una dinámica de trabajo basada en ofertar un servicio de calidad a los alumnos.

#### **1. La capacitación para las responsabilidades**

La capacitación no es sólo la distribución de tareas o un proceso técnico, sino es el comenzar de un proceso organizativo al interior del centro basado en el análisis de capacidades del personal para que se delegue autoridad y se asuman responsabilidades (Gairín, 2003). Esto trae beneficios en el sentido de desga de

trabajo para el directivo se enfoque más a actividades de gestión estratégica que ha asuntos meramente operativos.

Por otra parte el establecimiento de la división ordenada e intencionada del trabajo brinda al encargado cierto grado de satisfacción laboral, lo que en palabras de López (2008) aumenta las posibilidades de compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos educativos así como la especialización en tareas claves.

Además funge como un medio eficaz para la delegación, priorización y organización de acciones siendo esta, la esencia de un trabajo de gestión integrador que busca la calidad puesto se considera tanto a las responsabilidades como a las personas (Gairín, 2003), lo que se refleja en una estructura organizativa ágil y canales de comunicación claros.

Es importante aclarar que no se trata de asignar acciones a diestra y siniestra, se necesita preguntarse qué se espera de cada unidad orgánica de trabajo o de las personas a cargo, es decir, tener en cuenta si existen indicadores de calidad que puedan ayudar a estructurar un modelo de gestión acorde al plan curricular que se desarrolla en la institución.

## **2. Seguimiento de las acciones**

El seguimiento para el desempeño, es un punto importante dentro de la práctica de los actores educativos, ya que permite llevar un proceso coherente de las actividades de cada área de trabajo. Gairín (2003) menciona que el seguimiento “supone una acción continuada que se hace desde una planificación previa, evitando desviaciones respecto a lo previsto e introduciendo sucesivas rectificaciones con el fin de ajustarse al plan” (p.372).

Además, tiene el objetivo de que el personal cuente con un desempeño profesional de las actividades encomendadas por el director escolar (Gairín 2003). Esto permite que la gestión del centro se centre en un proceso continuo de mejora

para lograr la calidad a través de la forma de hacer las actividades de cada personal que labora en la institución.

### **3. Evaluación de desempeño**

Arellano (2012) define la evaluación del desempeño como un método de monitoreo constante de las actividades, procesos y actitudes que desempeña una persona al realizar sus actividades en cualquier organización.

Los elementos que conforma dicha evaluación son:

- La existencia de objetivos o logros por área.
- Analizar e identificar las formas y esfuerzos es decir, los procesos (los insumos y actividades).
- Diseñar una forma de retroalimentación.

Eso permite integrar una serie de elementos para analizar y mejorar la práctica de una manera profesional e intencionada que se conforma una guía para la mejora continua ya que se realizar un seguimiento y evaluación sistemática de tal modo, que todos los puestos de la escuela se integren a un proceso de mejora continua para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el proyecto educativo.

Entonces bajo este esquema, es importante el diseño de instrumentos integrados bajo una lógica que vincule el deber ser del puesto (su objetivo integrando criterios de calidad), los recursos que se tienen para alcanzarlos (insumos materiales e intelectuales) y la retroalimentación.

Las ventajas que tiene el contar con una evaluación del desempeño al personal es que permite recolectar y observar los impactos y resultados producidos por la ejecución de las acciones, analizar los esfuerzos de gestión y los recursos invertidos, mejorar la práctica así como replantear acciones para la mejora continua (Arellano, 2012).

### **3.3 La gestión colaborativa como medio para lograr la gestión organizacional y el diseño de sus herramientas de apoyo**

La gestión colaborativa implica un trabajo de todos los miembros del centro educativo, que hagan que las cosas sucedan (Blejmar, 2007) bajo la premisa de identificar las necesidades propias y de diseñar estrategias conjuntas para la mejora o innovación.

La SEP (2007) expone que el trabajo colaborativo se puede hacer por campos disciplinarios, materias, capacitaciones para el trabajo, por pequeños grupos como tutoría y consejos escolares o equipos directivos que tengan un propósito de mejora e innovación en el centro de trabajo asumiéndose como:

un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad (SEP, 2007, p. 3).

Además permite la ejecución de tareas encaminadas hacia la mejora que hacen posible el diálogo crítico y crecimiento de los sujetos que participan en él.

Para Pozner (2000), la colaboración cobra sentido por la integración de todos los sujetos que conforman el hecho educativo, como una red flexible y ágil que permite la aportación de habilidades y del capital intelectual con el que cuenta cada uno de ellos, para cumplir un objetivo específico. Sin embargo se debe tener en cuenta dos advertencias sobre el trabajo en colaboración “una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera” (Pozner, 2000, p.6). Por ello el trabajo colaborativo implica:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;

una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes;

la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);

una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;

una instancia efectiva para la toma de decisiones;

una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea;

un espacio (Pozner, 2000, p.5 y 6).

Estos procesos colaborativos son muy socorridos para implementarlos para la ejecución de una gestión estratégica a través de la conformación de equipos de trabajo o grupos de tarea en las organizaciones utilizando como herramientas los talleres, mesas de trabajo, reuniones ejecutivas entre otras; y cuyo objetivo es “facilitar un reflexión que ayude a planificar con acierto los procesos de mejora de los centros aplicarlo, y evaluarlos de manera pertinente” (Bonals, 2013, p. 42).

Algunas ventajas que ofrece este modo de trabajo son:

romper con las dinámicas instituidas poco reflexivas.

reflexionar sobre las acciones que se llevan a cabo, tomar conciencia de aquellas que claramente ayuden a aumentar la calidad educativa de los centros y aquellas de claramente no compensen su esfuerzo que se les dedica.

ayudar a la reflexionar... sobre cuales tareas son prioritarias y cuáles no en su práctica diaria (p.42).

Además el trabajo en grupo requiere de los siguientes procesos:

disposición para analizar su propio centro, detectar los aspectos que desde si criterio funcionen de manera adecuada, identificar aquellos que deberían mejorar y planificar.

analizar cómo están organizados, cómo funcionan y cómo priorizan las tareas, diferenciado los aspectos que consideran satisfactorios de los que no lo son.

ser capaces de transitar de una situación [...] a situaciones más deseables a través de procesos de trabajo eficientes (Bonals, 2013, p.53).

En síntesis esta colaboración debe impulsar y producir una red de relaciones e interacciones siempre y cuando “se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas [...] como un sistema de neuronas activas, un sistema vivo cuya energía no se detiene, y tiene la posibilidad de generar una alternativa organizacional a las estructuras jerárquicas (Pozner, 2000, p.8).

Es así como se asegura que los miembros de la escuela participen en el proceso de mejora como estrategia de trabajo colaborativo, ya que dependiendo del nivel de involucramiento que tengan los sujetos, podrán diseñarse herramientas de organización y gestión para el buen funcionamiento del centro y de este modo, apropiarlas como un marco de referencias para contribuir al logro de los objetivos institucionales y cumplir los indicadores de calidad desde el rol que desempeñen.

### **3.4 El liderazgo distribuido como herramienta hacia la mejora de la calidad y la gestión organizacional a través de la generación de grupos de colaboración**

Este enfoque de liderazgo es un nuevo referente para realizar la gestión escolar y construir significados compartidos. Según (Harris y Chapman, 2002) esta nueva forma de dirigir supone:

“mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela” [...] implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar” (en Murillo, 2006, s/p).

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes lo que permite el desarrollo de la organización educativa, además que el papel del profesor se hace presente con fuerza (Murillo, 2006).

Implica también una redefinición del director escolar, al pasar de una gestión vertical, burocrática y solitaria a una gestión distribuida y no porque éste pierda autoridad sino, porque se comparten los planes y objetivos con los sujetos que integran la comunidad educativa del tal modo, que también el trabajo se distribuye en tareas concretas, pero bajo la guía de un líder en este caso del directivo.

Tal vez esta propuesta resulte un tanto lejana porque requiere de un replanteamiento del modo de actuar, pero es necesario el cambio de paradigma y en este sentido el cambio debe de comenzar mejorando no solo sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial de los futuros docentes, para ello, algunas de las consideraciones que el gestor debe tomar en cuenta para llevar este proceso de cambio según Fullan (1993):

lo importante no puede ser impuesto por mandato (cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse).

el cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso).

los problemas son nuestros amigos (los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos).

la visión y la planificación estratégica vienen después (visiones y planificaciones prematuras, ciegan).

ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (no hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal).

ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias).

es fundamental una amplia conexión con el entorno (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior).

cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos)” (en Murillo, 2006, s/p).

### **3.5 Hipótesis de Acción**

De acuerdo al problema detectado y enunciado en el capítulo II y con la revisión del marco conceptual la hipótesis de acción radica en que la creación del sistema organizacional permitirá al equipo de trabajo contar con medios formales institucionales para lograr los objetivos e indicadores de calidad, sabrán qué funciones realizar de acuerdo al manual, se darán pautas para la capacitación, seguimiento y evaluación para profesionalizar su desempeño, contarán con mecanismos de organización, manejo y resguardo de la información así como con rutas claras y precisas para la comunicación interna.

Siendo esto, y de acuerdo con el cargo que actualmente se tiene en la institución, el proyecto tendrá un nivel de intervención bajo la línea general de gestión organizacional y cuatro sub líneas las cuales se describen con claridad en el capítulo IV:

**Sub línea 1:** Procesos administrativos normativos para la organización.

**Sub línea 2:** Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo.

**Sub línea 3:** Organización, manejo y resguardo de la información.

**Sub línea 4:** Comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN**

En el presente capítulo se describe la estrategia de intervención diseñada para crear un sistema de organización y gestión institucional que posibilite el logro de los objetivos institucionales e indicadores de calidad. Primeramente, se describen los objetivos de la intervención y la metodología para el desarrollo del proyecto. Posteriormente se muestra el plan de acción, con las actividades, propósitos, recursos, instrumentos para el seguimiento.

### **4.1 Objetivo, estrategia y metodología de la intervención**

A partir del diagnóstico (capítulo II) y la fundamentación teórica para las estrategias de gestión planteadas en el capítulo III del presente trabajo, se intervendrá con el objetivo de diseñar un proceso formal, estructurado y estratégico para organizar el funcionamiento de la institución que le permita alcanzar sus metas y objetivos, a través de los medios y herramientas organizacionales, la capacitación, el seguimiento y evaluación del personal para su desempeño profesional, mecanismos para el resguardo de la información y un sistema de comunicación formal.

Así mismo la estrategia del plan de acción para el proyecto entendida como “una ciencia y arte de conocer, utilizar y conducir medios (humanos, materiales, económicos) en un tiempo y espacios determinados para alcanzar los objetivos y metas de la organización y/o grupos” (Villa, 2000, s/p), fue diseñada a través de un proceso colaborativo y liderazgo distribuido, integrando grupos de tarea, compuestos por los directivos, administrativos y algunos docentes, lo que permite generar los diferentes mecanismos y medios de organización formal simultáneamente y articular las acciones del proyecto de intervención así como la apropiación del mismo.

#### **4.1.1 Metodología de la intervención**

Este proyecto tiene como metodología la intervención-acción participativa, cuyos procedimientos de recuperación de los datos, colaboración y participación se intencionan desde las líneas de acción y el seguimiento de las actividades en cada una y cuya descripción se muestra en las fases del plan de acción, que representan los pasos que se siguieron para la elaboración del mismo. Constituyen un proceso metódico y estructurado que permite abordar el problema detectado para su mejora:

##### **1. Socialización del plan de acción e integración de los equipos de trabajo**

En esta fase, se muestra el área de oportunidad ante la comunidad educativa a fin de validar los resultados del diagnóstico y que corresponden a la realidad problemática de la escuela, que las necesidades planteadas podrían resolverse así como el nivel de participación para mejorar tales necesidades y que se identifiquen los beneficios que se generaran durante el proceso de intervención. También se muestra la articulación del proyecto de intervención con el Plan de Desarrollo Institucional y de este modo se genere una visión integral para que exista la cooperación y realización de actividades estratégicas.

Posteriormente, se organizaron los grupos de trabajo (GT) integrados por directivos, docentes y administrativos cuyo objetivo es la generación de un trabajo colaborativo así como la elaboración de los procesos y productos derivados del plan de acción. Se instaló un liderazgo distribuido caracterizado por la construcción de significados compartidos, el compromiso y el incremento para la resolución de problemas colaborativamente y por lo tanto un desarrollo organizativo.

##### **2. Diseño del plan de acción y los insumos para el trabajo**

Esta fase hace referencia al diseño de los talleres, reuniones y mesas de trabajo colaborativo además la preparación de insumos para llevar a cabo las acciones del proyecto de intervención tales como la elaboración de láminas, búsqueda y sistematización de datos, elaborar listas de asistencia, la solicitud de espacios físicos

entre otros, lo que permite generar los productos y procesos programados en cada línea.

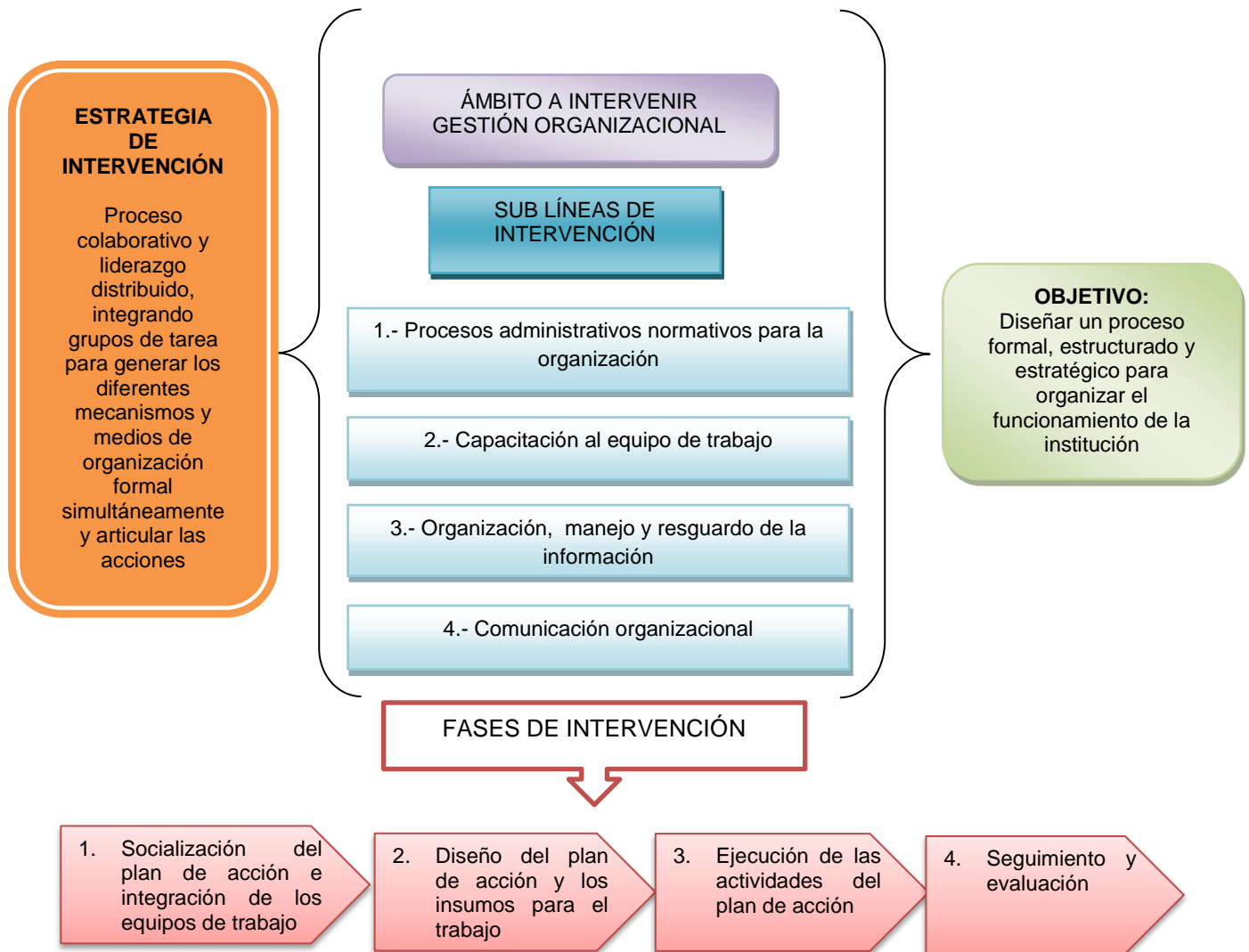
### **3. Ejecución de las actividades del plan de acción**

En esta parte, se implementan las actividades del plan de acción, es decir se llevan cabo según lo programado en el cronograma, donde se contemplan los momentos de aplicación de las diferentes acciones que constituyen la proyecto de intervención y su reformulación, en caso de ser necesario. Barraza (2010) menciona que esta parte se convierte en la solución a la hipótesis de acción que puede o no, ser la alternativa más adecuada y solamente con la aplicación del plan de acción, se podrá tener certeza de su eficacia y congruencia.

### **4. Seguimiento y evaluación**

Representa “los momentos de seguimiento de la aplicación de las diferentes actividades que constituyen el proyecto y su evaluación general” (Barraza, 2010, p.25) tanto las acciones como el proceso, es decir, es la parte medular del cumplimiento del plan de acción y está compuesto por los instrumentos de recuperación y seguimiento que se describen en el plan de acción y sus resultados.

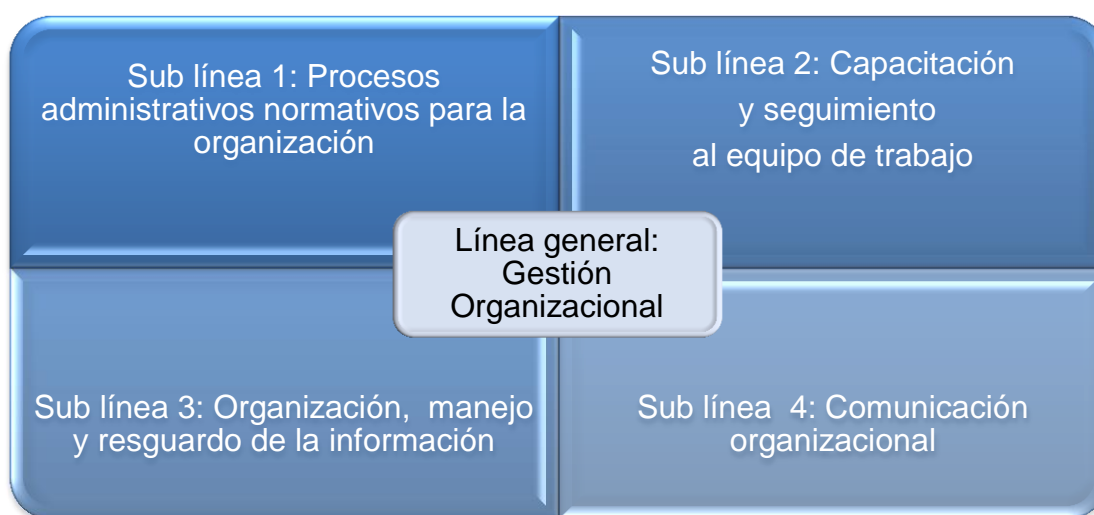
En el siguiente esquema se representa de manera resumida la estrategia, las sub líneas, las fases y el objetivo de intervención:



Esquema 2. Estrategia, sub líneas, fases y objetivo de la intervención  
Fuente: propia

## 4.2 Líneas de acción y sus propósitos

Para lograr el propósito que se menciona con anterioridad, se consideró necesario intervenir desde el ámbito de la gestión organizacional como línea principal y 4 sub líneas de acción, encaminadas a atender sistemáticamente el problema analizado del capítulo II, desde una estrategia de colaboración a través de grupos de tarea como se menciona anteriormente. A continuación se muestran las sub líneas de intervención y sus propósitos:



Esquema 3. Línea de acción y sub líneas

### **Sub línea 1: Procesos administrativos normativos para la organización:**

Dentro de la gestión organizacional el ámbito administrativo se orienta hacia formalizar y generar documentos tales como manuales, perfiles de puesto, descripción de funciones, procesos y procedimientos que den estructura y regulen la institución a fin de contar con un funcionamiento articulado y sistémico de la misma.

**Productos y procesos:** un manual de funciones, atribuciones y responsabilidades del personal.

**Sub línea 2: Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo:**

Consiste en el inicio de un proceso organizativo y especializado respecto a las actividades que cada área debe realizar, con la implementación de procesos formativos y de seguimiento al equipo de trabajo capacitar, especializar y evaluar el desempeño profesional de las funciones, así como incorporar un mecanismo de planeación, seguimiento y evaluación de las mismas.

**Productos y procesos:** Capacitación al personal y evaluación al desempeño así como un mecanismo de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño.

**Sub línea 3: Organización, manejo y resguardo de la información:**

Para la realizar una gestión organizacional de debe estructurar un sistema de archivo y resguardo de datos que permita a la institución contar con la información como insumo principal de las labores, la toma de decisiones estratégicas y sobre todo proteger el conocimiento generado por los procesos internos.

**Productos y procesos:** Normas para el uso y consulta de la información así como estructurar el sistema de archivo y resguardo de documentos tanto físicos como electrónicos de cada área de trabajo.

**Sub línea 4: Comunicación organizacional:**

Se refiere a un elemento esencial capaz de formalizar medios de comunicación interna que articulen los procesos de gestión y definan los ámbitos de uso de los canales comunicativos permitido realizar y delegar actividades planificadamente y por ende una gestión centrada e n redes estratégicas de comunicación.

**Productos y procesos:** organigrama y medios de comunicación oficiales definidos.

### **4.3 Plan de acción**

El plan de acción describe la programación de las actividades para el proyecto de intervención organizadas por fases, los recursos para realizarlas, los responsables y participantes así como las fechas para realizarlas incluyendo los instrumentos y técnicas para dar seguimiento a las mismas. En los siguientes cuadros se presenta el plan de acción por sub línea, lo que permite apreciar esquemáticamente la planeación para desarrollar la intervención.

## Plan de acción

Sub línea 1: Procesos administrativos normativos para la organización								
Propósito: Formalizar y generar de documentos: manuales, perfiles de puesto, descripción de funciones, procesos y procedimientos que den estructura y regulen la institución								
Meta: en cinco semanas contar con un manual que contenga perfiles de puesto, descripción de las actividades								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
Manual de funciones, atribuciones y responsabilidades del personal	1.1 Reunión de presentación , análisis participativo de los resultados del diagnóstico y establecer rutas para organizar el trabajo	Presentar los resultados del diagnóstico a los directivos y planteamiento de la metodología trabajo	Gestora	Directivos y coordinadores	Sala de maestros, computadora, proyector, presentación de power point e impresión de las mismas	Convocatoria de la reunión, lista de asistencia, fotografías, sugerencias y comentarios de los directivos	Metodología de trabajo para la intervención, cuadro de pendientes, estructura de los equipos de trabajo, agenda de las sesiones de los talleres para la elaboración del manual	27 de abril
	1.2 Generación de los insumos para el trabajo	Realizar, sistematizar los insumos y la gestión de espacios	Gestora	No necesarios	Manual de funciones antiguo	Formatos del manual de funciones Presentación de power point con la estructura del manual y la descripción de puesto	Formatos del manual de funciones Presentación de power point con la estructura del manual	28 de abril al 01 de mayo
	1.3 Mesas de trabajo para análisis, revisión y actualización del documentos normativos por grupos tarea	Integrar los grupos tarea revisión, análisis y vaciado de las actividades de cada área	Gestora grupos de tarea	<p><b>Grupo tarea 1 (GT1)</b> Subdirector administrativo Encargado de control escolar Encargado de recursos humanos Proveeduría</p> <p><b>Grupo tarea 2 (GT2)</b> Subdirector de investigación Coordinación de vinculación</p> <p><b>Grupo tarea 3 (GT3)</b> Subdirección académica Dirección</p> <p><b>Grupo tarea 4 (GT4)</b> Coordinación de atención a estudiantes</p>	Gestora	Presentación de power point sobre el liderazgo distribuido, manual antiguo, lineamientos y reglamentos del puesto, formatos para el vaciado de las actividades actualizadas e indicadores de calidad	Listas de asistencia, fotografías, el objetivo por puesto, la descripción de actividades, perfil de puesto actualizada	Minutas de las sesiones de trabajo Cuadro de pendientes

				Extensión y difusión Prefectura				
	1.4 Validación y corrección del manual de funciones	Validar que el manual está con condiciones de ser operado	Gestora	Gestora y directora general	Manual terminado	Manual terminado	Manual validado	03- 05 de junio
	1.5 Reunión de difusión de los documentos normativos y evaluación del proceso de construcción	Dar a conocer la organización de la escuela al personal para que reconozcan un marco organizacional, y tengan claridad en las atribuciones de los puestos	Gestora y coordinadores del grupo tarea	Gestora, directivos, coordinadores y personal administrativos	Sala de usos múltiples, presentación de power point, papeletas para sugerencias	Listas de asistencia, fotografías, presentación de power point	Papeletas	08- 12 de junio

Sub línea 2: Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo								
Propósito: Implementar procesos formativos y de seguimiento al equipo de trabajo: capacitar, especializar y evaluar el desempeño profesional de las funciones así como incorporar un mecanismo de planeación, seguimiento y evaluación de las mismas								
Meta: Contar con una capacitación al personal y un mecanismo de evaluación del desempeño								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
Capacitación al personal y evaluación al desempeño así como un mecanismo de planeación, seguimiento y evaluación de actividades y procesos	2.1 Generación de los insumos para el trabajo	Realizar, sistematizar los insumos y la gestión de espacios	Gestora	No necesarios	Documentos y datos para el desarrollo de actividades	Insumos	Los mismos insumos	27 de abril al 01 de mayo
	2.2 Taller de capacitación al personal	Que las personas conozcan y se apropien de las funciones	Gestora Subdirector administrativo	Gestora Subdirector administrativo Recursos humanos	Sala de maestros, funciones por área	Listas de asistencia, fotografías,	Proceso de la capacitación y acuerdos y compromisos documentados en las sesiones de trabajo.	25-29 de mayo
	2.3 Taller de trabajo colaborativo con el grupo tarea para diseñar el mecanismo de seguimiento y evaluación del desempeño	Analizar los indicadores de calidad, los procesos, las actividades por puesto que permitan el diseño de criterios para la evaluación del desempeño	Gestora Subdirector administrativo	Gestora Subdirector administrativo Recursos humanos	Los indicadores de calidad y las funciones, formatos para el escrito y vaciado del mecanismo de evaluación	Documento descriptor de la evaluación de desempeño	Proceso de la evaluación	01- 05 junio
	2.4 Reunión colaborativa para difusión de los procesos	Dar a conocer la organización de la escuela al personal para que reconozcan un marco organizacional, y tengan calidad en los procesos operativos	Gestora Subdirector administrativo	Gestora Subdirector administrativo Recursos humanos	Sala de usos múltiples, presentación de power point, papeletas para sugerencias	Listas de asistencia, fotografías, presentación de power point	Papeletas	22-26 de junio

Sub línea 3: Organización, manejo y resguardo de la información								
Propósito: estructurar un sistema de archivo y resguardo de datos								
Meta: Contar con normativas de organización, consulta y resguardo de la información								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
Documento normativo y estructura del sistema de archivo y resguardo de documentos tanto físicos como electrónicos	3.1 Generación de los insumos para el trabajo	Realizar, sistematizar los insumos y la gestión de espacios	Gestora	No necesarios	Búsqueda de sistemas de archivos, formatos para el reglamento, proceso de archivo etc. Indicadores de calidad	Formatos, estructuras de sistemas de archivos	Documentos sobre sistemas de organización de archivos estacionales  Formatos de reglamentos	23-24 marzo
	3.2 Mesa de trabajo con el equipo para la revisión de clasificación de los documentos ya existentes	Clasificar y ordenar los documentos y archivos digitales	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: la gestora, la directora y dos prestadoras de servicio social	Espacio físico, lineamientos, computadora, acceso a los archivos, material de papelería	Pre estructura del mecanismo de archivo. La asignación de un lugar para el resguardo	Cuadro de pendientes por sesión de trabajo Estructura del sistema de archivo	25-27 marzo
	3.3 Mesas de trabajo para el diseño de un mecanismo registro sistemático	Identificar el tipo de sistema de archivo idónea para el tipo de documento tanto en físico como electrónico	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: la gestora y dos prestadoras de servicio social	Espacio físico, lineamientos, computadora, acceso a los archivos, material de papelería	Pre reglamento para la consulta, manejo, resguardo y manejo de la información. Proceso del archivo de los documentos	Reporte de actividades Pre reglamento y proceso del sistema de archivo	13 de abril- 08 de mayo
	3.4 Elaboración de documentos para la operación del sistema de archivo	Realizar los documentos normativos para la operación del sistema de archivo	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: la gestora y dos prestadoras de servicio social	Espacio físico, computadora	Reglamento, proceso del archivo	Los mismos productos	11-15 de mayo

	3.5 Validación y corrección de los documentos generados y la estructura del sistema de archivo	Validar y formalizar el sistema de archivo	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: la gestora y dos prestadoras de servicio social	No necesario	Estructura del sistema de archivo, reglamento y proceso para validar	Los mismos productos	18-20 de mayo
	3.6 Presentación de sistema y los documentos reglamentarios	Difundir el proceso, documentos y organización del mecanismo de archivo	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: la gestora y dos prestadoras de servicio social. Además de los directivos y coordinadores	Sala de maestros, presentación de power point, documentos producidos	Lista de asistencia, fotografías, presentación de power point	Entrega del reglamento y proceso al personal (lista de firmas de recibido)	08- 12 de junio

#### Sub línea 4: Comunicación organizacional

**Propósito: Formalizar medios de comunicación interna que articulen los procesos de gestión**

**Meta: Mejorar el flujo de la información a través de los canales de comunicativos pertinentes para ejecutar y delegar actividades de manera correcta**

PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
Organigrama y medios de comunicación oficiales	4.1 Generación de los insumos para el trabajo	Realizar, sistematizar los insumos y la gestión de espacios	Gestora	No necesarios	Documentación sobre el historial de la ENEA	Presentación de power point con los organigramas de la ENEA Impresiones	Presentación de power point con los organigramas de la ENEA	27 de abril al 01 de mayo
	4.2 Mesa de trabajo colaborativo con el equipo directivo para el diseño y construcción del organigrama	Diseñar la estructura operativa	Gestora	Equipo colaborativo integrado por: Gestora Directora general Subdirector administrativo Subdirector de investigación	Sala de juntas ejecutivas Presentación de power point con las estructuras anteriores Impresión de	Borrador del organigrama	Lista de asistencia, fotografía Borrador de organigrama Relatoría de la mesa de trabajo Cuadro de pendientes	11 de mayo

				Subdirección académica	los organigramas antiguos Pre borrador del nuevo organigrama			
4.3 Mesa de trabajo colaborativo para presentar la propuesta fina de organigrama y establecer los canales de comunicación	Establecer los canales y medios de comunicación pertinentes para el funcionamiento de la escuela	Gestora y directora	Equipo colaborativo integrado por: Gestora Directora general Subdirector administrativo Subdirector de investigación Subdirección académica	Sala de juntas ejecutivas Presentación de power point con la propuesta	Organigrama versión final	Relatoría Encuesta al equipo Cuadro de pendientes	18-19 de mayo	
4.4 Validación y autorización del organigrama por la dirección general	Validar y formalizar la estructura operativa escolar	Gestora	Directora	No necesarios	Organigrama autorizado, firmado y sellado por la dirección	El mismo producto	25-26 de mayo	
4.5 Difusión del organigrama y los canales formales de comunicación interna	Socializar la estructura operativa y las vías formales de comunicación interna	Gestora y directora	Gestora, directivos, coordinadores	Papelería y oficios	Oficios de aviso a todo el personal	Integración de la estructura operativa al plan de desarrollo institucional Lista de firmas de recibido	08-12 de junio	

Tabla 15. Plan de acción

### 4.4 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades muestra el seguimiento al plan de acción como herramienta para el control del proyecto. A continuación se detallan las actividades por sub líneas de acción, mes y semana.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD		FASE 1 Y FASE 2				FASE 3				FASE 4			
		Marzo	Abril			Mayo				Junio			
		Del 23 al 27	Del 13 al 17	Del 20 al 24	Del 27 al 01	Del 04 al 08	Del 11 al 15	Del 18 al 22	Del 25 al 29	Del 01 al 05	Del 08 al 12	Del 15 al 19	Del 22 al 26
Sub línea 1.: Procesos administrativos normativos para la organización	1.1 Reunión de presentación, análisis participativo de los resultados del diagnóstico y establecer rutas para organizar el trabajo												
	1.1 Generación de los insumos para el trabajo												
	1.2 Mesas de trabajo para análisis, revisión y actualización del documentos normativos por grupos tarea												
	1.3 Validación del manual de funciones												
	1.4 Reunión de difusión de los documentos normativos y evaluación del proceso de construcción												



	ACTIVIDAD	FASE 1 Y FASE 2				FASE 3				FASE 4			
		Marzo	Abril			Mayo				Junio			
		Del 23 al 27	Del 13 al 17	Del 20 al 24	Del 27 al 01	Del 04 al 08	Del 11 al 15	Del 18 al 22	Del 25 al 29	Del 01 al 05	Del 08 al 12	Del 15 al 19	Del 22 al 26
Sub línea 4: Comunicación organizacional	4.1 Generación de los insumos para el trabajo												
	4.2 Mesa de trabajo colaborativo con el equipo directivo para el diseño y construcción del organigrama												
	4.3 Mesa trabajo colaborativo para presentar la propuesta final de organigrama y establecer los canales de comunicación												
	4.4 Validación y autorización del organigrama por la dirección general												
	4.5 Difusión del organigrama y los canales formales de comunicación interna y evaluación del proceso de construcción												

Tabla 16. Cronograma

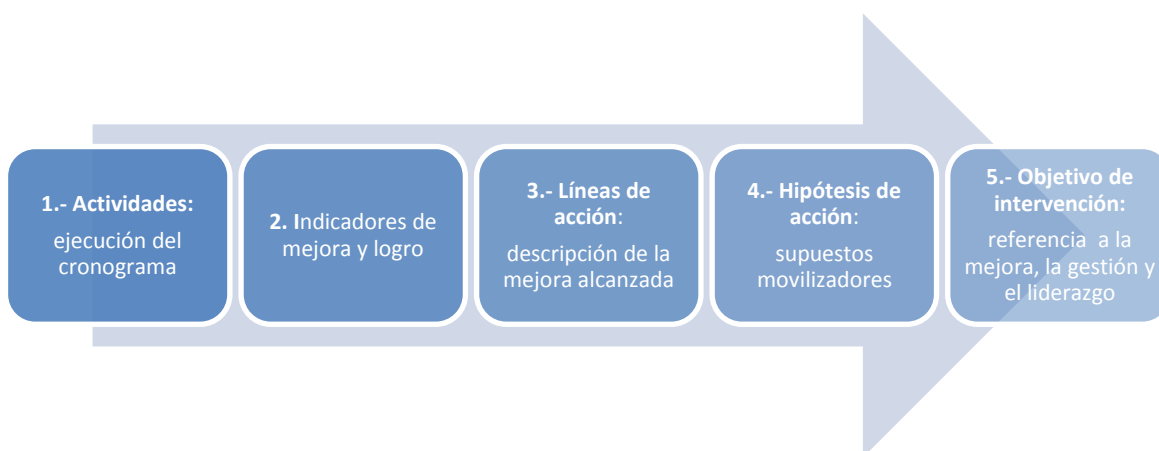
Dicha planeación tiene la finalidad de cumplir con la hipótesis de acción descrita al final del capítulo III, que consiste en que la creación del sistema organizacional permitirá al equipo de trabajo contar con medios formales institucionales para lograr los objetivos e indicadores de calidad, sabrán qué funciones realizar de acuerdo al manual, se darán pautas para la capacitación, seguimiento y evaluación para profesionalizar su desempeño, contarán con mecanismos de organización, manejo y resguardo de la información así como con rutas claras y precisas para la comunicación interna. En el siguiente se describen el seguimiento, sistematización y evaluación; es decir los resultados de la intervención en relación con el plan de acción.

## CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo reporta el desarrollo de la intervención realizada, mediante el seguimiento, sistematización y evaluación del plan de acción, los avances obtenidos la fecha de corte del 30 de junio de 2015. Se analiza el logro en los indicadores preestablecidos, la asertividad de la hipótesis de acción así como la pertinencia de la estrategia. No obstante, el objetivo de la intervención no se evalúa en virtud de que el proceso aún no se ha concluido, por lo tanto, quedan pendientes por desarrollar actividades de la segunda, tercera y cuarta fase las cuales, permiten estimar su alcance.

### 5.1 Procedimiento para el seguimiento y criterios de ordenamiento

Según Barraza (2010) debe contarse con una ruta metodológica compuesta por niveles que recuperen el proceso de intervención, los cambios que se han realizado, los logros obtenidos y los obstáculos detectados. Se recupera de manera esquemática e interpretativa la ejecución del plan de acción. En el siguiente esquema se muestran los niveles de sistematización y análisis utilizados en este proceso de evaluación:



Esquema 4. Niveles del proceso de sistematización y análisis

Fuente: propia

El primer nivel de sistematización y análisis, se refiere al seguimiento del cronograma de actividades donde se elaboraron, validaron y socializaron los productos o procesos elaborados por los grupos de tarea (GT), sistematizándolos a través de las fases de intervención, para identificar los factores limitantes, los favorecedores y los cambios en el desarrollo del plan de acción.

El segundo nivel, corresponde a la sistematización con base a los indicadores de logro planteados desde el diagnóstico. Para fundamentarla, se utilizan las evidencias de los productos y procesos generados.

El tercer nivel de sistematización y seguimiento, se enfoca en las líneas de acción, identificado el logro en los procesos y productos programados.

El cuarto nivel, se analiza la hipótesis de acción identificado los elementos movilizadores en el proceso de cambio y mejora.

Finalmente el quinto nivel, se integra a través de los elementos recuperados en los niveles previos. Se analiza y evalúa la estrategia implementada y el objetivo del proyecto de intervención, que en este caso, quedará pendiente en virtud del que proyecto no ha concluido o avanzado en todas sus fases.







	ACTIVIDAD	ESTATUS AL 30 DE JUNIO DE 2015	FASE 1 Y FASE 2				FASE 3				FASE 4			
			Marzo	Abril			Mayo				Junio			
			Del 23 al 27	Del 13 al 17	Del 20 al 24	Del 27 al 01	Del 04 al 08	Del 11 al 15	Del 18 al 22	Del 25 al 29	Del 01 al 05	Del 08 al 12	Del 15 al 19	Del 22 al 26
Sub línea 4: Comunicación organizacional	4.1 Generación de los insumos para el trabajo	Realizada Tiempo y forma												
	4.2 Mesa de trabajo colaborativo con el equipo directivo para el diseño y construcción del organigrama	Realizada Tiempo y forma												
	4.3 Mesa trabajo colaborativo para presentar la propuesta final de organigrama y establecer los canales de comunicación	Realizada Tiempo y forma												
	4.4 Validación y autorización del organigrama por la dirección general	Realizada con cambios												
	4.5 Difusión del organigrama y los canales formales de comunicación interna y evaluación del proceso de construcción	Realizada con cambios												

Tabla 16. Cronograma de actividades

Como se puede observar en las tablas anteriores, el cronograma de actividades se organizó en 4 fases: la primera, estuvo referida a socializar del plan de acción e integración de los equipos de trabajo. Se realiza de acuerdo a lo programado, en tiempo y forma, con algunos cambios en cuanto a estrategia para el desarrollo de la intervención. La segunda fase consistió en el desarrollo del plan de acción y los insumos para la ejecución del mismo. Se programaron 5 actividades, de las cuales se cumplieron en tiempo y forma 4, lo que representa el 80% de avance.

El 20% no se realizó debido a que la sub línea a la que pertenece la actividad se pospone. Los factores que facilitaron su éxito fueron la disposición de los materiales, los espacios físicos, el acceso a la información institucional, pero sobre todo, la apertura de los actores escolares para el trabajo.

La tercera fase representa la ejecución del plan de acción. Se programaron 10 actividades de las cuales se realizaron 7, lo que se resume en un 70% de cumplimiento. Los cambios consistieron en la reprogramación y suspensión de algunas sesiones de trabajo, así como la implementación de estrategias virtuales para la entrega de los productos. El 30% no se realizó debido a que el avance de los grupos tarea fue paulatino y poco uniforme. Las condiciones que favorecieron esta fase fueron la disposición de las personas, el uso de las tecnologías, el interés por el proyecto, la colaboración entre algunos miembros de los GT y la experiencia y acompañamiento del subdirector administrativo en procesos similares, la disposición del personal administrativo, la disponibilidad de los espacios físicos y recursos. Por otro lado, la demanda académica de los actores escolares fue un elemento limitante para cumplir con el 100% de las actividades programadas, además de la cultura pragmática del funcionamiento escolar, la falta de interés por algunas personas, la entrega a destiempo las tareas asignadas, la falta de posicionamiento del proyecto y de la misma coordinación de gestión, así como la falta de unificación de las agendas de trabajo de integrantes de los GT.

Otros factores que facilitaron el desarrollo de esta fase fueron: el conocimiento del subdirector de investigación en torno al historial organizativo de la ENEA, lo que permitió definir qué función tiene el consejo técnico escolar. El interés de la directora por difundir el organigrama ante la comunidad educativa, además de establecer reuniones semanales continuas, como espacio para tratar asuntos de gestión y aterrizar en agenda operativa para mejorar el funcionamiento.

La cuarta y última fase fue el seguimiento y evaluación, que refiere a la difusión de los productos y procesos generados ante la comunidad educativa para su operación, apropiación y mejora. En esta fase sólo se cumplió el 50%

representado por 2 de 4 actividades, con cambios menores como la reprogramación de las mismas ya que hubo un retraso de la fase posterior. Un factor favorecedor fue el interés de los directivos y algo que limitó el cumplimiento fue la premura por el cierre del ciclo escolar.

### 5.3 Análisis de la mejora con base en los indicadores

Corresponde al segundo nivel de análisis, donde se sistematizó con base a los indicadores establecidos desde el diagnóstico para el proceso de intervención, los cuales representan frecuencias, índices o cualidades que permiten apreciar y evidenciar los cambios que han ocurrido sobre el objeto problema (González, 2011). A continuación se muestra la tabla de indicadores y sus evidencias de logro alcanzado.

Sub línea 1: Procesos administrativos normativos para la organización				
Problema	Indicador previsto	Tiempo /Plazo	Evidencia	Logro
Se carece de un marco normativo organizativo actualizado, vigente y público para la regulación de responsabilidades y funciones de los equipos de trabajo  El funcionamiento de la escuela es pragmático, experimental y emergente, con poca articulación de procesos de gestión y comunicación.  Inexistencia de propósito por área de trabajo que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.  La duplicación de funciones e	Un manual de funciones actualizado a través del cual, se regulen los procedimientos y se delimiten las atribuciones del equipo de trabajo	Corto /Mayo de 2015	Documento de avance parcial al 77%. (Anexo 10)	Prospectiva
	Difusión, apropiación y uso del manual	Corto/ Junio de 2015	Prospectiva	Prospectiva
	El personal reconoce y utiliza el manual como una herramienta de planeación para la realización profesional de las funciones	Mediano/ Enero de 2016	Prospectiva	Prospectiva
	El personal directivo le toma importancia al marco normativo organizacional como regulador de procesos comunicativos y de gestión	Corto /Mayo de 2015	El subdirector administrativo, reúne al GT para realizar el taller de trabajo y establece una agenda de trabajo semanal los días jueves de 10:00 am a 12:00 pm hasta terminar la actualización del manual de funciones. Expresa la importancia de las funciones y procesos para la ejecución del plan de desarrollo institucional	Iniciado
	Disminución de la confusión y duplicación de funciones entre personal administrativo	Mediano / Enero de 2016	Los integrantes de los grupos tarea, identifican paulatinamente las funciones que les corresponde atender y aquellas que no, a través de comentarios durante las mesas de trabajo.	Iniciado

improvisación de tareas así como la solución de problemas de manera emergente y poco articulada	El personal tanto directivo como administrativo se apega al desempeño de las funciones que les corresponde atender según la descripción del manual y evita aquellas que no son de su injerencia.	Mediano/ Enero de 2016	Prospectiva	Prospectiva
---	--	---------------------------	-------------	-------------

<b>Sub línea 2: Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo</b>				
<b>Problema</b>	<b>Indicador previsto</b>	<b>Tiempo/ plazo</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Logro</b>
Carencia de un sistema o mecanismo de capacitación, inducción, seguimiento y formación del personal para el desempeño e identificación de sus funciones y procesos  La falta de instrumentos, procesos y criterios para evaluar el desempeño del personal	La capacitación al personal administrativo como medio para realizar sus funciones de manera profesional	Corto/Junio de 2015	Depende de la sub línea 1 (manual de funciones) y 4 (organigrama) para poder articular su ejecución	Prospectiva
	La disminución de los errores en los procedimientos de las actividades propias de cada área	Mediano/ diciembre de 2015		Prospectiva
	Se cuenta con un mecanismo de inducción para orientar al personal de nuevo ingreso o la rotación de puesto, puedan desempeñar las funciones de acuerdo con el manual de funciones	Mediano/ enero de 2016		Prospectiva
	Se cuenta con un instrumento de evaluación para las funciones administrativas	Mediano/ diciembre de 2015		Prospectiva

<b>Sub línea 3: Organización, manejo y resguardo de la información</b>				
<b>Problema</b>	<b>Indicador previsto</b>	<b>Tiempo/ plazo</b>	<b>Evidencias</b>	<b>Logro</b>
No existe un sistema de organización de archivos (de los proyectos y datos estadísticos, entre otros) y resguardo de la información institucional que facilite la rendición de cuentas de decisiones y por lo tanto, pérdida de información relevante	Se cuenta con una estructura de archivo y resguardo de la información con respaldos tanto físicos como electrónicos	Corto/ marzo a mayo de 2015	Reporte del diseño del sistema de organización, manejo y resguardo de archivos (Anexo 6)	Concluido
	Se dispone de la normativa para el uso de la información, los procedimientos de integración del archivo, presamos y consulta	Corto/mayo de 2015	Reglamento y proceso del sistema de organización, manejo y resguardo de archivos (Anexo 7 y 8)	Concluido
	Difundir al personal la normativa de uso y manejo del archivo exponiendo las normas en lugares estratégicos y medios virtuales institucionales.	Corto/junio de 2015	Entrega del reglamento y proceso del sistema de archivo (Anexo 13)	Concluido
	Implementación y uso del sistema	Corto/agosto de 2015	Prospectiva	Prospectiva

Sub línea 4: Comunicación organizacional				
Problema	Indicador previsto	Tiempo /plazo	Evidencias	Logro
Falta de medios de comunicación efectivos y formales	Se cuenta con un organigrama que presente la estructura organizativa y de comunicación de la institución	Corto/Mayo de 2015	Organigrama con su descripción. (Anexo 9)	Concluido
No se cuenta con un sistema organizativo que presente líneas de comunicación, se reconozcan las unidades de mando, exista líneas de comunicación y que reconozca la jerarquía	Difusión y operación del organigrama	Corto/Junio de 2015	Reunión de difusión del organigrama en el consejo técnico escolar (Anexo 14)	Concluido
	El personal comparte y reconoce la visión del organigrama	Corto /agosto de 2015	Prospectiva	Prospectiva
	Existencia y difusión de un sistema y mecanismos formales de comunicación	Corto/Mayo de 2015	Activación y uso de correo electrónicos institucional por el personal.( Anexo 11)  Notificación de la jefa de docencia a los docentes para el uso del correo institucional. (Anexo 12)	Concluido
Falta de visión compartida del personal sobre la estructura organizacional interna				
Degaste intelectual de los operadores, actitudes negativas para cumplir con las responsabilidades	Se reducen las confusiones y problemas de comunicación y falta de resultados	Mediano/ diciembre de 2015	Prospectiva	Prospectiva

Tabla 17. Indicadores de logro

Como se puede observar, la cuarta columna muestra las evidencias generadas durante la intervención, ya sea producto o proceso y la quinta columna muestra el logro de cada una, organizadas por: iniciador, concluido y prospectiva. El primer estatus referencia los procesos comenzados que no se terminan puesto que dependen del avance mayor del proyecto. El estatus concluido, son aquellos productos que se terminaron según lo programado a pesar de las limitaciones mencionadas en el punto 5.2. La prospectiva indica los procesos y productos que se realizarán en fechas posteriores al corte de la intervención y que quedan a mediano plazo considerándolo de diciembre de 2015 a agosto de 2016.

Se realizó una estimación poniendo en contraste los indicadores previstos para las 4 sub líneas de acción, con las evidencias generadas, así como con los aspectos del problema detectado.

En la primera sub línea de acción: procesos administrativos normativos para la organización, se programó un manual de funciones actualizado a través del cual, se regulen los procedimientos y se delimiten las atribuciones del equipo de trabajo, del cual solo se tiene un avance parcial contribuyendo a la creación de un marco normativo organizativo actualizado y vigente para la regulación de responsabilidades y funciones de los equipos de trabajo.

También se estimó contar con que el personal directivo tomara al marco normativo organizacional como regulador de procesos comunicativos y de gestión, lo cual representa un proceso iniciado puesto que el subdirector administrativo, reúne al GT para realizar el taller de trabajo y establece una agenda de trabajo semanal los días jueves de 10:00 am a 12:00 pm hasta terminar la actualización del manual de funciones y durante las sesiones de trabajo expresa la importancia de las funciones y procesos para la ejecución del plan de desarrollo institucional.

Por otro lado, la disminución de la confusión y duplicación de funciones entre personal administrativo, se tiene evidencia de que los integrantes de los grupos tarea, identifican paulatinamente las actividades que les corresponde atender y aquellas que no, a través de comentarios de aceptación durante las mesas de trabajo (Reporte 1, anexo 15).

En la sub línea 2: capacitación y seguimiento al equipo de trabajo, el problema detectado fue la carencia de un sistema de capacitación, inducción, seguimiento y formación del personal así como la falta de instrumentos para evaluar el desempeño del personal, del cual no se pudo realizar actividad alguna debido a que su iniciación dependía de las sub líneas de acción 1: Procesos administrativos normativos para la organización y 4: Comunicación organizacional.

Para la sub línea 3: organización, manejo y resguardo de la información, se programó contar con un sistema de archivo y resguardo de la información con respaldos tanto físicos como electrónicos, su normativa y difusión de la misma. El

principal logro fue el diseño del sistema de archivo así como un reglamento y proceso para la organización, manejo y resguardo de archivos tanto físicos como electrónicos. Esto facilita la rendición de cuentas la toma de decisiones y por lo tanto disminuye la pérdida de información institucional relevante, además contar con una estructura institucional de archivo para la consulta y organización eficiente.

Respecto a la sub línea 4: comunicación organizacional, se proyectaron y realizaron un organigrama, su difusión y operación además de establecer mecanismos formales de comunicación. Por lo tanto, se cuenta con medios formales para la comunicación y un sistema organizado que define las líneas comunicacionales, se distinguen las unidades de mando así como su jerarquía.

## 5.4 Análisis de las sub líneas de acción, sus procesos y productos

Este punto se refiere al tercer nivel de sistematización y análisis, enfocado a mostrar el avance de las sub línea de acción, identificando el logro de procesos y productos generados. La siguiente tabla muestra la información relacionada con las evidencias de logro registradas en los reportes de seguimiento.

Tabla de evidencias

Sub. Línea	Producto y/o proceso	Evidencia
1	Manual de funciones	Documento de avance parcial al 77%. Anexo 9.
3	Estructura del sistema de archivo y resguardo de la información tanto físicos como electrónicos	Reporte y diseño del sistema de organización, manejo y resguardo de archivos. Anexo 5
	Normativa y proceso para el resguardo y manejo de datos	Reglamento y proceso del sistema de organización, manejo y resguardo de archivos. Anexo 6 y 7
	Difusión del sistema de archivo y resguardo de la información	Entrega del reglamento y proceso del sistema de archivo. Anexo 12
4	Organigrama	Estructura organizacional, organigrama operativo y su descripción (anexo 8)
	Difusión del organigrama	Reunión para difusión, impresión del organigrama en la agenda semestral
	Sistema y mecanismos formales de comunicación	Activación y uso de correo electrónicos institucional por el personal (Anexo 10)
	Uso del sistema comunicativo por el personal	Notificación de la jefa de docencia a los docentes para el uso del correo institucional (anexo 11)

Tabla 18. Evidencias de la intervención

### 5.4.1 Sub línea de acción 1: Procesos administrativos normativos para la organización

El propósito que esta sub línea pretendió generar un producto: manual de funciones, atribuciones y responsabilidades del personal como medio para estructurar y regular el funcionamiento articulado y sistémico de la institución, el cual no se pudo cumplir al 100% debido a los ritmos y agenda de trabajo de los grupos tarea, sin embargo de los 9 apartados que debe contener el manual; se lograron concretar 7 lo que representa un 77% de cumplimiento. La difusión, apropiación y uso del manual queda en la prospectiva de la 3ª fase del plan de acción.

#### **5.4.2 Sub línea de acción 2: Capacitación y seguimiento al equipo de trabajo**

Debido al avance que la intervención tuvo, la presente línea de acción queda como prospectiva para efecto del corte del proyecto hasta el 30 de junio de 2015 puesto que el objetivo consistía en iniciar un proceso organizativo y especializado respecto a las actividades que cada área debe realizar, con la implementación de procesos formativos y de seguimiento al equipo de trabajo, capacitar, especializar y evaluar el desempeño profesional de las funciones, así como incorporar un mecanismo de planeación, seguimiento y evaluación de las mismas. Entonces dado que la sub línea 1 sobre el manual de funciones sólo se avanzó en un 77%, los actores escolares aun no cuentan con el grado de apropiación suficiente para comenzar dicho proceso. Sin embargo, se pretende seguir implementando un liderazgo distribuido con el fin de generar una cultura autogestiva, planificada, que refleje eficacia en los procesos administrativos y la autorregulación de las actividades propias de cada área. Además se planea crear el sistema de capacitación e inducción para brindar al personal información general de la institución que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo.

#### **5.4.3 Sub línea de acción 3: Organización, manejo y resguardo de la información**

Esta sub línea de acción se planteó realizar un documento normativo y estructura del sistema de archivo y resguardo de documentos tanto físicos como electrónicos que permita a la institución contar con la información como insumo principal de las labores, la toma de decisiones estratégicas y sobre todo proteger el conocimiento generado por los procesos internos. Las actividades fueron realizadas por dos prestadoras de servicio social de CONALEP, quienes desarrollaron sus competencias sobre el análisis procedimientos para tener una mejor administración en los archivos y buscar nuevos métodos de trabajo en la organización de documentos además de formar experiencias para el campo laboral, así lo demuestra el reporte de actividades (anexo 5) realizado por el

grupo tarea (GT 6) y la normativa generada (anexo 6 y 7). Por lo tanto, se concretó la normativa para el resguardo y manejo de datos, la estructura del sistema de archivos físicos y electrónicos además de la difusión mismo.

#### **5.4.4 Sub línea de acción 4: Comunicación organizacional**

El producto a realizar era contar con un organigrama y medios de comunicación oficiales que articularan procesos de gestión, definieran los canales comunicativos para delegar actividades y por ende una gestión centrada en redes de comunicación eficaces. Al finalizar el trabajo, el GT concretó, válido y difundió el organigrama como instrumento organizador para el trabajo tanto académico como administrativo, se realizó una descripción del mismo y se establecieron y socializaron las cuentas de correo electrónico institucional siendo éste el único medio por el cual se hará llegar correspondencia oficial.

#### **5.5 Análisis de la hipótesis de acción**

Según Barraza (2010, p. 59) la hipótesis de acción se considera como un “camino que la intervención seguirá según la problemática detectada. Es una apuesta que hace el gestor desde una suposición, sobre la cual no se tiene la certeza absoluta pero en la cual se confía como alternativa de solución y mejora”.

A continuación se desagregan los supuestos de cambio que se anticiparon en la hipótesis de acción del este proyecto a fin de estimar si está siendo acertadas las acciones realizadas:

*Contar con un sistema organizacional permitirá:*

1. Saber qué funciones corresponden a cada persona de acuerdo con las descripciones presentadas en el **manual**.
2. Se darán pautas para la **capacitación, seguimiento y evaluación** para profesionalizar el desempeño laboral del personal.

3. Contarán con **mecanismos de organización, manejo y resguardo de la información.**
4. Tendrán **rutas claras y precisas para la comunicación** interna.

Entonces a partir de los logros y la mejora reportada en los apartados anteriores, a continuación se recuperan los avances de cambio que se han evidenciado:

1. Las personas sabrán qué funciones realizar de acuerdo al manual de funciones.

Se tiene un avances del 77% de la actualización del manual de funciones, las personas son capaces de identificar qué funciones les corresponde atender, de tal modo que realizan aportaciones sobre la mejora de los procesos por área de trabajo. Se dan cuenta que realizan actividades que no les corresponde atender por la naturaleza del puesto, identifican aquellos lineamientos normativos que sustentan su puesto y reconocen el documento como herramienta indispensable de trabajo. Se ha buscado que cada individuo interiorice y reflexione sobre la importancia de sus actividades a través de pequeñas conversaciones, durante las jornadas de trabajo así como en las sesiones de trabajo de los GT.

2. Se darán pautas para la capacitación, seguimiento y evaluación para profesionalizar el desempeño del personal.

Este supuesto de cambio no presenta ninguna mejora debido a que es necesario que los procesos organizacionales y las personas cuenten con mayor tiempo en el desempeñan de la función, para que presenten avances significativos. Se espera un documento tipo rúbrica sobre elementos del desempeño que pueda aplicarse posteriormente.

3. Contarán con mecanismos de organización, manejo y resguardo de la información.

Este supuesto de cambio ha sido acertado puesto que al momento el corte de la intervención, el diseño del sistema de archivo (anexo 5) permite a las personas clasificar los archivos en: históricos, semi-activos y activos por área de trabajo, a fin de que la información generada por la misma institución permanezca. El personal administrativo y directivo sitúa algunos documentos en el espacio físico de archivo para darle resguardo y toma en cuenta la clasificación de documentación.

#### 4. Tendrán rutas claras y precisas para la comunicación interna.

El cambio relacionado con este supuesto se realizó, mediante el establecimiento de rutas claras de comunicación al interior de la escuela, a través de que los directivos reconocieran la importancia de instituir medios de comunicación oficiales, al poner en marcha el correo institucional como una herramienta de trabajo para mejorar el flujo comunicativo con lo cual, se considera que se han generado mejoras significativas porque el personal ya hace envíos de información por el medio formal (correo institucional), se estima que ha disminuido la emisión de información institucional por medios informales. Por otro lado, el diseño de la estructura (organigrama) trajo mejoras importantes: en primer lugar los directivos utilizaron el diseño del organigrama como base, para la estructurar las asignaturas de los docentes así como las comisiones (investigación, coordinación de atención a estudiantes, de vinculación, extensión y difusión entre otras) del siguiente ciclo escolar 2015-2016. El GT sometió a un análisis cuidadoso del rol que tienen los órganos colegiados, identificó que el organigrama debe reflejar las mismas unidades de trabajo que el manual y que las líneas de comunicación son la base para poder delimitar la autoridad.

### **5.6 Análisis de la estrategia de intervención**

La estrategia que se diseñó para el presente proyecto de intervención consistió en: *un proceso colaborativo y liderazgo distribuido, integrando grupos de tarea, a partir de los equipos de trabajo, permite generar los diferentes mecanismos y medios de organización formal simultáneamente, y articular las acciones del*

*proyecto de intervención así como la apropiación del mismo.* Para analizar su pertinencia en el centro educativo se divide en dos apartados; el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido, respecto a los cuales se recupera lo siguiente:

### **5.6.1 El trabajo colaborativo, organizado en grupos de tarea**

Durante el proceso de intervención se formaron siete grupos tarea (GT) de los cuales solo seis sesionaron por lo menos una vez y solo uno sesionó de manera continua (GT 1) integrada por el subdirector administrativo y el personal administrativo, el cual estableció una agenda semanal de 2 horas cada jueves, hasta terminar de actualizar el manual de funciones e identificar los procesos de cada puesto. Para Bonals (2013) una de las características de los equipos de trabajo es que son capaces de transitar de su situación inicial a una fase de movimiento, a través de la propuesta de trabajos eficaces, sin embargo esto no se lleva a cabo más que en uno de los GT.

Las dificultades presentan los cinco GT restantes es la falta de tiempo y la sobre carga de trabajo académico por parte de los docentes, lo que Bonals (2013) relaciona como, una dificultad a no poder ni saber avanzar por la “acción inmediata y con dificultades para detenerse reflexionar, marcar horizontes como profesores, como equipo y llevar a cabo propuestas sostenibles de mejora” (p.17). Este síntoma también se da nivel de tareas como “activismo en los centros” (Bonals, 2013, p.21) lo que se relaciona con una sobrecarga de trabajo, provocando que muchos encargos se realicen a la vez, lo que debilita la capacidad de planificar el avance el propio grupo por la nula reflexión de su práctica entorno a la gestión.

Por lo tanto, se estima que la estrategia es pertinente, puesto que se registró avance en la conformación y permanencia de algunos grupos tarea (GT), sin embargo es necesario trabajar más en el cambio de la cultura organizacional y replantear la agenda de trabajo, con una la metodología estratégica, a fin de articular y optimizar las excesivas actividades académicas de tal modo que

permitan el funcionamiento y consolidación de los equipos. En este sentido, Edgar Morin en Bonals (2013, p.22) sugiere que, “no deberíamos tener la cabeza muy llena, sino muy clara” apostando a actuar de manera sabia e inteligente, en lugar de actuar bajo la conducción de varias actividades.

### **5.6.2 Liderazgo distribuido como estrategia para la formación del equipo**

El liderazgo distribuido se implementó con el proyecto de intervención, con la finalidad de que los GT se construyeran como grupos de personas autónomos, capaces de resolver los problemas a través de la colaboración, el diálogo y que de este modo la cultura colaborativa se fuera generando como un modo de trabajo, no sólo en las actividades académicas, sino también en los procesos organizacionales, que impactan en la práctica como profesores. Se puede notar un avance significativo en el trabajo colaborativo sólo en uno de los grupos tarea por el asesoramiento y apropiación que tiene el subdirector administrativo del proyecto, y por la participación que éste les da a sus colaboradores. Sin embargo, aunque ya se registran avances es necesario trabajar en la transformación paulatina del paradigma, entorno al miedo de perder el control y delegar responsabilidades a las demás personas.

Además después de promover el liderazgo distribuido, se ha identificado que logrará resultados a largo plazo, pero con el debido acompañamiento, sistematicidad, planeación, seguimiento y evaluación, que permita ejecutar los planes estratégicamente, haciendo los ajustes pertinentes que conduzcan a la mejora continua. Sin embargo se puede presumir que los GT no están preparados del todo para tomar esta nueva forma proceder debido a la cultura de pragmática que se tiene y la verticalidad en el estilo de dirección. Dado esto, se deberán dar orientaciones que permita la formación en y para un liderazgo distribuido, que mediante la reflexión de la práctica de gestión, propicie la consolidación de las áreas de trabajo.

## 5.7 Reflexiones sobre el alcance del objetivo de intervención

El objetivo de intervención que se planteó radicó en: *diseñar un proceso formal, estructurado y estratégico para organizar el funcionamiento de la institución que le permita alcanzar sus metas y objetivos, a través de los medios y herramientas organizacionales, la capacitación, el seguimiento y evaluación del personal para su desempeño profesional, desarrollar mecanismos para el resguardo de la información y un sistema de comunicación formalizado*. Esto representa el fin último que la intervención debe alcanzar, sin embargo, con el avance que se tienen a la fecha, puede señalarse que dicho planteamiento implica un trabajo complejo y colaborativo, articulado a través de los diferentes grupos de tarea dentro de la organización y un conocimiento holístico el ámbito de la gestión organizacional. También requiere que los directivos cuya responsabilidad es la toma de decisiones, diseñen y creen colaborativamente una ruta de trabajo clara y planificada para una gestión estratégica, e intencionada que permita hacer un cambio significativo y sostenible.

Por lo anterior, y por lo expuesto en los puntos 5.2, 5.3 y 5.4, el avance obtenido fue reconocer que el proceso formal y estructurado para organizar el funcionamiento de la organización educativa, brindará la pauta para la mejora en los procesos organizacionales a través de la culminación de los diferentes mecanismos, medios y herramientas de estructuración, su institucionalización y apropiación a través del trabajo colaborativo, como se propuso en esta intervención. En este momento no es posible realizar la evaluación del alcance del objetivo de intervención, es necesario que la totalidad de las actividades del plan de acción se ejecuten, una vez que se desarrollen dichas acciones se podrá proporcionar datos objetivos, en relación al alcance general de la intervención.

## REFLEXIONES, APRENDIZAJES Y PROSPECTIVA DEL PROYECTO

### Aprendizajes en torno a la gestión

La gestión que se ha realizado para elaborar el presente proyecto de intervención, propició una serie de aprendizajes y retos que poco a poco me fueron abriendo la concepción de lo que es la gestión no solamente de manera abstracta, sino como un modo de actuar, de proceder, de vivir, de transformar el funcionamiento de las organizaciones educativas, de ver a las escuelas como organismos vivos, que crecen y se transforman en la medida en que el talento humano que allí reside lo permita, empleando una gestión estratégica, utilizando la colaboración y un liderazgo efectivo acorde al contexto.

Para hacer una buena gestión, se debe comenzar por uno mismo, iniciar con la autodisciplina, puntualidad a las reuniones, seguimiento y cumplimiento a los acuerdos de trabajo, asumirse como un actor cuya toma de decisiones puede afectar positiva o negativamente a los intereses educativos de las organizaciones, tener humildad para aceptar que yo como gestora no siempre tendré la razón, ni podré realizar grandes proyectos sola, sino que debo solicitar la colaboración de los compañeros de trabajo y de su talento como profesionales de la educación.

Asumí la importancia y utilidad que el diagnóstico, la planeación, seguimiento y evaluación tienen para llevar a cabo una tarea de gestión, puesto que son elementos indispensables para desarrollar el proyecto de intervención y obtener verdaderos resultados. En este sentido, como gestora debo siempre buscar estrategias y alternativas para cumplir el proyecto institucional debido a que, la dinámica de las escuelas es muy cambiante, y existen fenómenos que no te permiten hacerlo, pero una planeación como aliada y como guía previa de actuación, permite la acción estratégica.

Antes de elaborar este proyecto, creía que la gestión era algo muy fácil, que se trataba solo de delegar las actividades a la gente y motivarlos para que realizaran el trabajo en tiempo y forma, sin embargo implica un cambio de

paradigma entorno a la forma de ver los centros educativos y sus finalidades, de no ser yo la que crezca sino formar a mi equipo de trabajo y brindarle las condiciones para crecer juntos. Considero que las instituciones pueden generar conocimiento propio para resolver sus problemas y desarrollarse, siempre y cuando se tome en cuenta la cultura organizacional como punto de partida para hacer mejoras y ser conscientes que las costumbres pueden o no ayudar a cambiar paradigmas, de ser unidireccionales pasar a la colaboración, a la distribución del liderazgo.

Otro aprendizaje es reconocer y saber elaborar el diagnóstico del problema como columna vertebral para la gestión, ya que en mi caso consideraba que el área de oportunidad estaba en los indicadores de calidad y no fue así, mi proyecto dio un agradable giro, lo que me permitió conocer más el funcionamiento de la ENEA a través del análisis de los instrumentos de recuperación.

Por otro lado, el mayor reto fue asumirme como gestora, yo que solo tengo un cargo de coordinación por poco tiempo, a mi corta edad y que tengo compañeros que cuentan con grandes experiencias, con ex directores, docentes eméritos y asumirme como líder y formarlos como líderes estratégicos fue, romper con esquemas propios tanto de aprendizaje como profesionales.

Además este proyecto deja ver que para algunos casos los directivos tienen terror a perder el control, “liderazgo” y el poder, que los equipos directivos trabajan de manera fragmentada lo que ocasiona la duplicación de esfuerzos y el doloroso cumplimiento del plan de desarrollo institucional, no comparten la misma visión de escuela, la toma de decisiones es remedial y poco estratégica. Imaginan propuestas innovadoras, pero solo nacen como estrellas fugaces y luego se diluyen provocando que nadie sepa de ellas porque no realizan algún tipo de seguimiento o planeación.

En relación al trabajo colaborativo, asumí este modo de trabajo como propio, a modo de estrategia para movilizar esquemas culturales en las instituciones educativas. Esto me permitió conocer también como personas a las

personas integrantes de los GT, sus debilidades y potencialidades. Creía que el personal administrativo y de apoyo tenía mayor resistencia a la colaboración y no fue así ya que, durante las sesiones de los grupos tarea, fueron los que estuvieron puntuales a las sesiones de trabajo al contrario de los académicos participantes. Lo que significa que, debo aprovechar el talento de todos los trabajadores (administrativos y docentes).

Por último, considero importante mencionar que la elaboración de este proyecto es un pretexto para obtener el grado de Maestro; mi verdadero reto comienza cuando egrese siga con una lógica de trabajo estratégica, planificada, colaborativa distribuida para la mejora sostenida y continua. También es necesario volver al origen y con esto me refiero a intencionar que las personas regresen a analizar la razón de ser de la institución, su misión, visión, valores, es decir todo el sentido filosófico de lo que significa ser la comunidad ENEA a través de las preguntas: ¿quiénes somos, a dónde vamos y qué estamos haciendo para lograrlo?

### **Prospectiva del proyecto**

Para finalizar el proyecto de intervención, se buscará el diálogo para replantear la estrategia en los grupos tarea. En la sub línea 1: procesos normativos para la organización, queda concluir, validar y difundir el manual de funciones y al mismo tiempo las personas se vayan apropiando de lo que realmente les corresponde hacer en la escuela, además de la importancia que tiene su puesto para lograr una buena dinámica escolar, que el personal utilice el manual como una herramienta de planeación para la realización profesional de las funciones, que se disminuya de la confusión y duplicación de funciones entre personal administrativo.

En la sub línea 2: capacitación y seguimiento al equipo de trabajo, queda pendiente iniciar y concluir una capacitación al personal administrativo y también al directivo, en relación a las actividades y procesos que se deben realizar en la escuela, se disminuyan los errores en los procedimientos de las actividades

propias de cada área. También, diseñar un mecanismo de inducción para orientar al personal de nuevo ingreso o la rotación de puesto, puedan desempeñar las funciones de acuerdo con el manual, además de crear un instrumento de evaluación para de las actividades administrativas.

En relación a la sub línea 3: organización, manejo y resguardo de la información, sólo queda la implementación y uso del mecanismo en la institución. Para la sub línea 4: comunicación organizacional, la prospectiva, será la operación e institucionalización del organigrama para que el personal comparta y reconozca la visión del mismo y que de este modo se reduzcan las confusiones y problemas de comunicativos.

Por último, el reto prospectivo que impone terminar el presente proyecto de intervención, se refiere a que las personas conozcan y articulen el plan de desarrollo institucional con las actividades que desempeñen, estén familiarizados y se apropien de las metas e indicadores de calidad para lograr una visión sistémica de la escuela y que los directivos no realicen actividades aisladas, sino lograr una buena articulación entre todas las áreas.

Además, es necesario un proceso de acompañamiento que permita al equipo de trabajo desarrollar competencias para la gestión, aplicar mecanismos de planeación seguimiento y evaluación de las actividades y procesos de cada área, así como para favorecer a autonomía de las unidades orgánicas, de los distintos niveles de toma de decisiones.

### **Reflexiones finales: la gestión estratégica, pieza clave para el desarrollo del centro educativo y la calidad educativa.**

Hacer gestión en los centros escolares, representa develar y analizar la realidad contextual de la misma a través de los diferentes instrumentos de indagación, sin embargo esa información debe servir para realizar mejoras pertinentes que impacten en el buen funcionamiento organizativo, el logro de las competencias de los estudiantes y la calidad educativa. Dichas mejoras deben ser acompañadas

por tres elementos fundamentales: el trabajo colaborativo, el liderazgo distribuido y la planeación.

El trabajo colaborativo implica el despliegue de actividades, de esfuerzos, de conocimiento, de enfoques y de concepciones a las personas que integran la organización educativa, permitiendo que éstos se apropien de la propuesta de mejora, generen alternativas de solución, las pongan en práctica y las evalúen.

El liderazgo es otro elemento imprescindible para la gestión. El hecho de que por años se crea que el Directivo escolar debe marcar las pautas para la acción educativa como un líder autoritario y vertical ha cambiado a un liderazgo más democrático y distribuido donde él, adjudica el poder para compartirlo con los colaboradores de manera proactiva. Esto no significa que cada quien realice imponga sus ideas, se trata más bien de articular esas ideas y desarrollar propuesta de mejora con un fin común.

Otro elemento, es la planeación, que consiste en considerar todos aquellos factores recursos, elementos, técnicas, personas, espacios, productos o evidencias que se deben recuperar durante el proceso de intervención ya que si desde un inicio no se tiene claro cuál es el objetivo, los esfuerzos realizados por muchos que sean, difícilmente serán enriquecedores para la organización y los actores que participen en proceso sólo serán desgastados.

Es importante mencionar que si bien, las estructuras, los procesos, los documentos organizacionales y las normativas brindan estabilidad y soporte al funcionamiento del centro escolar, siempre se debe tomar tratar de buscar un equilibrio y buscar el diseño más pertinente para que éstos favorezcan el desarrollo del curriculum. Aunque con este proyecto no se intervino el ámbito pedagógico, es claro que mientras se realicen tareas con más claridad los procesos más sistematizados, se podrán cumplir con los propósitos académicos en el aula.

Otra parte imprescindible es no perder de vista que la calidad educativa se puede dar a través de realizar una gestión sistemática, estratégica y organizacional que movilice los recursos y despliegue acciones intencionadas para mejorar las problemáticas que surjan a partir de las necesidades contextuales. Esto implica que todos los procesos organizacionales y administrativos favorezcan las cinco perspectivas que mencionan Muñoz Izquierdo, Villa Lever y Márquez (1998): La eficacia, relacionada con la significatividad de los aprendizajes a partir del plan de estudio. La relevancia, significa que los objetivos de la educación responden a las necesidades de los sectores de sociedad. La pertinencia, se refiere a que los contenidos y métodos sean aptos al aprendizaje de los individuos. La equidad, que hace referencia a la distribución de oportunidades educativas de los diversos sectores sociales que la reciben y la eficiencia como el aprovechamiento de los recursos para alcanzar los resultados y metas deseados, respecto al material de tiempo y dinero.

Por lo tanto, para desarrollar la calidad en el centro escolar conviene contar con la disponibilidad de los recursos, la política pedagógica del centro y las capacidades para la dirección y gestión del centro, además de cumplir con los indicadores de calidad. La combinación de estos aspectos logrará una gestión organizacional que permita lograr la calidad educativa.

El desarrollo del presente proyecto de intervención, fue muy enriquecedor puesto que al indagar en una institución, se van descubriendo nuevas áreas de oportunidad entorno a la gestión lo que representa un proceso continuo de mejora en el centro escolar. La gestión no solamente representa la generación de documentos, normativas entre otros, sino hace énfasis en describir el proceso por el cual se transitó para mejorar los aprendizajes de los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Andrade de Souza, Teobaldo (1968) *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*, Sao Paulo.
- Arias, A. y Fernández, B. (1998) La encuesta como técnica de investigación social. En A. Rojas, J. Fernández y C. Pérez (Eds) *Investigar mediante encuestas* (pp. 31-44). Madrid: Síntesis.
- Arias López, José Luis (2012) *La Gestión del Plan Estratégico para la Transformación Escolar. El tránsito de lo individual a lo colectivo*. SEP Guadalajara, Jalisco.
- Arellano (2004) *Gestión estratégica para el sector público*. México, D.F. Editorial: Fondo de la cultura económica
- Arellano, David Et. al (2004) *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: ¿Cómo construirlos efectivamente?* México, Centro de Investigación y Docencia Económicas
- Antúnez, S. (2012) *Una brújula para la gestión escolar. Orientaciones para la mejora*. SM Ediciones: México.
- Antúnez, S. (2000) *Claves para la organización de centros escolares* Barcelona
- Antúnez, S. (1997) *Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos*. Barcelona, España. Capítulo 1 y 2 p. 1-68.
- Disponible en: [http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12857/Doc.PDF/Modulo\\_1.pdf](http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12857/Doc.PDF/Modulo_1.pdf)
- Alvarado Aguilar, M.A., Culqui Sánchez, W., Durand Tasilla, R.L., Portal García, A.A. y Tanta Sánchez, E. (2009). *Análisis de módulos de evaluación del aprendizaje*. Universidad San Pedro. Cajamarca, Perú. Disponible en: <http://www.slideshare>

- Álvarez, I. (et. al) (2013) El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Política y Gestión. Ponencia. Disponible en :[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1466.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf)
- Avolio de Cols, S. &Iacolutti, M.D. (2006). *Evaluación diagnóstica*. En Catalano, A. (coord.) Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas. Primera Edición. Buenos Aires: BID/FOMIN CINTERFOR/OIT. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/cap8.pdf>
- Baena Paz, Guillermina (1999). Calidad y educación superior. Retos para el tercer milenio. México: Ariel.
- Barraza, A. (2010) Elaboración de propuestas e intervención educativa. Editorial: Universidad Pedagógica de Durango Durango, Dgo. Disponible en: [http://www.upd.edu.mx/librospub/libros/elaboracion\\_de\\_propuestas.pdf](http://www.upd.edu.mx/librospub/libros/elaboracion_de_propuestas.pdf)
- Bonals, Joan (2013) La práctica del trabajo en equipo del profesorado. Editorial: GRAO
- Blejmar, Bernardo (2007) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. México DF. Editorial: Novedades Educativas de México S.A de C.V
- CIEES (2001) Criterio para Evaluar programas Académicos de Licenciatura y Posgrado. México: Primera edición
- DGESPE (2009) Guía metodológica para la evaluación de las escuelas normales. México DF
- ENEA, (2000). Manual de organización de la escuela normal para educadoras de Arandas: Documento no publicado.

- ENEA, (2011). Planos y croquis. Arandas, Jalisco: Documento no publicado.
- ENEA, (2013). Documento ProFEN 8.0 2013. Arandas, Jalisco: Documento no publicado.
- ENEA, (2014 a). Documento ProFEN 9.0 2013 Arandas, Jalisco: Documento no publicado.
- ENEA, (2014 b). Estadística Inicial 2014-2015. Arandas, Jalisco: Documento no publicado.
- ENEA, (2014 c). Plan de Desarrollo Institucional ENEA 2020. Arandas, Jalisco: Documento no publicado.
- Fernández, María de las Mercedes, Zayas Roberto y Alfonso, Ileana (2012) Importancia en la identificación de las necesidades de información. Disponible en:[http://www.bvs.sld.cu/revistas/mciego/alfin\\_2012/alfin\\_folder/2012%20Unidad%203/Conferencias/Conferencia\\_3.Fuentes\\_de\\_informacion.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mciego/alfin_2012/alfin_folder/2012%20Unidad%203/Conferencias/Conferencia_3.Fuentes_de_informacion.pdf)
- García Córdova Fernando, García Córdova Lucía Teresa, (2005) *LaProblematización*. Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México. Disponible en:<http://www.azc.uam.mx/cyad/posgrado/uea/maestria/dm1/lecturas/sem5a.pdf>
- García Requena F. (2002) Organización escolar y gestión de centros educativos, Málaga, España : Aljibe
- GAPI Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2010) Guía para elaboración de indicadores. Colombia. Recuperado de: [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia\\_para\\_elaboracion\\_de\\_indicadores.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia_para_elaboracion_de_indicadores.pdf)
- Gairín Sallán, Joaquín y Darder Vidal Pere (2003) *Organización de centros educativos*. Madrid, España. Editorial Praxis

Gaziël. Warnet y Cantón. (2000) La calidad en los centros docentes del siglo XXI, propuestas y experiencias prácticas. Editorial La Muralla, S.A.

Guzmán Paz, Vanessa (2012) Comunicación organizacional. Red tercer milenio S.C. México, DF Disponible en: [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández C. Carlos, Baptista L. Pilar (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Gill. México D.F.

López Yáñez Julián (Coord.) (2007) Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo. Madrid, España. Editorial Síntesis.

Muñoz Izquierdo, Carlos, Lorenza Villa Lever y Alejandro Márquez Jiménez (investigadores adjuntos) (1998). La calidad de la educación. Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla. México: UIA-Dirección de Estudios Educativos-Universitarios, IFIE, A.C. Fundación Mexicana para la salud, A.C., Fomento Cultural Banamex, A.C.

Murillo, Javier (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol.4. No. 4e Disponible en [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm)

Nolasco González, Alejandro (2012) Las fuentes de información ¿Qué son y cómo se clasifican? Disponible en: [http://f-informacion.wikispaces.com/file/view/Act1\\_AlejandroNolascoGonzalez.pdf](http://f-informacion.wikispaces.com/file/view/Act1_AlejandroNolascoGonzalez.pdf)

Santos Guerra, M.A. (2001). *Sentido y finalidad de la evaluación de la universidad. Perspectiva Educativa, Instituto de Educación UCV, Nº 37-38, I y II Sem. 2001 - Págs. 9 – 33.* Disponible en: [http://www.unap.cl/prontus\\_unap/site/artic/20120709/asocfile/20120709111137/evaluaciondelauniversidad\\_santos\\_guerra.pdf](http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20120709/asocfile/20120709111137/evaluaciondelauniversidad_santos_guerra.pdf)

- SEP (1989). Manual de organización para las escuelas normales públicas: Documento no publicado.
- SEP (2003) El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales México, D.F. SEP.
- SEP (2007) Lineamientos para el trabajo colegiado. México, D.F. SEP.
- SEP (2010) Modelo de gestión educativa estratégica. México, D.F. SEP.
- Jones, Gareth R. (2008) Teoría organizacional. Diseño y cambio de las organizaciones. México. Pearson Quinta Edición
- Torres Arias, R. (Coord.) (feb, 2010). *Evaluación diagnóstica*. Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica. Disponible en:<http://www.slideshare.net/Socialesdigital/evaluacin-diagnostica-3577084>
- Pérez Gómez, A. (1998, feb.) La cultura institucional de la escuela. Cuadernos de pedagogía NO 266/ Febrero. Disponible en: [http://www.ict.edu.mx/acervo\\_educacion\\_cultura\\_institucional.pdf](http://www.ict.edu.mx/acervo_educacion_cultura_institucional.pdf)
- Pérez Serrano, Gloria (1998) Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. I métodos. Madrid, España. La Muralla S.A.
- Pérez J. (et. al) (2008) Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación. España: Narcea
- Pinto Molina, M.( 1991) Análisis documental: fundamentos y procedimientos. Madrid : Eudema Disponible en: [http://blogsdelagente.com/blogfiles/bibliolujan-inst-mignone/Pinto\\_Molina1descr.docu.2.pdf](http://blogsdelagente.com/blogfiles/bibliolujan-inst-mignone/Pinto_Molina1descr.docu.2.pdf)
- Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IPE-UNESCO. Módulos 1 y 2.

Rubio (s/f) El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas Disponible en:  
<http://www.iberius.org/es/AisManager?Action=ViewDoc&Location=getdocs://DocMapCSDOCS.dPortal/2519>

Shagoury, R., y Miller, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula*. Portsmouth NH: Gedisa.

UNAM (2004) Manual de archivo de la Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F. Disponible en:  
[http://www.transparencia.unam.mx/guia/MANUAL\\_ARCHIVO.pdf](http://www.transparencia.unam.mx/guia/MANUAL_ARCHIVO.pdf)

VILLA Tun, Liz (2000), Guía para la planeación estratégica escolar. Consultado en:  
<http://www.slideshare.net/puruxona/guia-para-realizar-la-planeacin-estratgica-escolar> Enero 18, 2014.

Woods, Peter. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.

## ANEXOS

A continuación se presenta la tabla de los anexos y los productos generados en la intervención

No. Anexo	Nombre	Páginas	Descripción
Anexo 1	Funciones por puesto de trabajo según el manual (2000)	5	Se muestran las funciones que deberían realizar cada área de la escuela según el manual y aquellas que no las atienden
Anexo 2	Cuestionario con escala liker dirigido a directivos (4) administrativos (3) y académicos (4)	1	Se muestran 4 preguntas cerradas con escalas liker y 1 pregunta abierta de la indagación sobre la problemática de la institución
Anexo 3	Cuestionario abierto dirigido a directivos (4), Administrativos (2), académicos (3)	1	Se muestran 2 preguntas abiertas de indagación sobre la problemática de la institución
Anexo 4	Revisión documental Manual 1988 de organización de la escuela de educación normal de los estados: revisado el 07 de mayo de 2014 Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco del año 1989: revidado el 07 de mayo de 2014 Manual de organización de la ENEA del año 2000: revisado el 06 de febrero de 2015	5	Se refiere a revisión de los documentos para la integración del diagnóstico
Anexo 5	Instrumento de representación gráfica Elaborado por el personal administrativo, coordinaciones y directivos	3	Representa la visión de los informantes respecto al organigrama de la escuela
Anexo 6	Reporte de la estructura del sistema de archivo y resguardo de la información	5	Se encuentra la estructuración del sistema de archivo tanto físicos como electrónicos Representa la organización del sistema de archivo Elaborado en la intervención.
Anexo 7	Reglamento para el uso y manejo del archivo de la ENEA, 2015.	2	Normativa para la consulta manejo, resguardo de la información Elaborado en la intervención.
Anexo 8	Proceso del sistema de resguardo y manejo de la información	1	Representa el proceso por el cual deben procesarse los documentos del sistema de archivo Elaborado en la intervención.
Anexo 9	Organigrama de la ENEA 2015 Estructura organizacional por dimensiones	3	Organigrama realizado por el grupo de tarea para institucionalizar con su debida descripción Elaborado en la intervención
Anexo 10	Manual de organización de la Escuela Normal para Educadoras de Arandas	3	Solo se muestra la portada, la hoja de validación y el índice del manual por Elaborado en la intervención.
Anexo 11	Ejemplo del oficio de notificación para el uso del correo electrónico como medio oficial	1	Notificación a todo el personal que labora en la institución del uso de correo electrónico como medio oficial de comunicación. Contiene el enlace para la consulta del correo, el usuario y la contraseña. Elaborado en la intervención.

Anexo 12	Correo de notificación sobre el uso de correo electrónico institucional Se queda	1	Correo electrónico donde la Jefa de Docencia notifica al personal docente sobre la fecha en la que se usará el correo para las notificaciones oficiales Elaborado en la intervención.
Anexo 13	Difusión del reglamento y el proceso del sistema de archivo	2	Oficio y firmas de la entrega del reglamento y el proceso del sistema de archivo Elaborado en la intervención.
Anexo 14	Difusión del organigrama ante el personal Se queda	3	Reunión de presentación del organigrama construido por el grupo tarea. Contiene la lista de asistencia y las fotografías de la misma. Elaborado en la intervención.

### Anexo 1 Funciones por puesto de trabajo según el manual (2000)

Nombre del puesto	Actividades según el manual (2000)
Dirección general	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, dirigir, supervisar y evaluar las actividades académicas y administrativas del plantel, de acuerdo con los objetivos, las políticas educativas y los lineamientos establecidos por la DGEN.</li> <li>2. Validar el programa anual de operación del plantel, estructurar los planes, los proyectos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo y presentarlo a los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado para lo conducente.</li> <li>3. Vigilar el estricto cumplimiento de la normatividad establecida con relación a la operación de la institución.</li> <li>4. Expedir, las normas y disposiciones de carácter general para la mejor organización y funcionamiento de la institución.</li> <li>5. Aplicar las políticas académicas y administrativas establecidas por las autoridades educativas estatales y federales en materia de educación normal.</li> <li>6. Presidir las reuniones de Consejo Académico y/o Institucional.</li> <li>7. Presidir las reuniones del Comité de Planeación.</li> <li>8. Presidir las reuniones del Comité de Seguimiento y Evaluación.</li> <li>9. Nombrar a los integrantes del Comité de Seguimiento y Evaluación.</li> <li>10. Gestionar ante el DGEN (Dirección General de Educación Normal), los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de los planes de trabajo de la institución.</li> <li>11. Dirigir y controlar la aplicación de los recursos financieros del plantel de acuerdo con las disposiciones vigentes.</li> <li>12. Establecer y promover las relaciones necesarias con otras escuelas normales o con otras instituciones educativas en el estado de Jalisco o en otros estados.</li> <li>13. Proponer ante el DGEN, el proyecto de programa institucional de desarrollo y el programa anual de actividades de acuerdo a lo dispuesto en los planes de desarrollo nacional y estatal y de los programas correspondientes.</li> <li>14. Promover cursos de capacitación y de actualización para la superación del personal del plantel.</li> <li>15. Determinar, promover y evaluar las actividades de docencia, de investigación, de difusión cultural y de extensión educativa que se realicen en el plantel.</li> <li>16. Proporcionar la información y el apoyo requerido por las autoridades para la realización de supervisiones y de auditorías.</li> <li>17. Vigilar que la asignación y el otorgamiento de becas, se realice conforme a lo establecido.</li> <li>18. Las demás que le correspondan de acuerdo con la normatividad vigente.</li> </ol>
Recepcionista	<p>Realiza funciones de asistente de la dirección general como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar la correspondencia y contestar aquella que le señale el jefe inmediato</li> <li>2. Llevar el movimiento de la agenda de trabajo</li> <li>3. Organizar, integrar y controlar el minutarío de su área, Organizar e integrar el archivo del área en que se encuentre adscrito</li> <li>4. Proporcionar la información que requieran las unidades administrativas del plantel.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Coordinación de gestión</b></p>	<p>No se encuentra como tal en el manual, sin embargo según los requerimiento de las dirección general se asemeja al Comité de Seguimiento y Evaluación encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Elaborar los instrumentos de seguimiento y evaluación</b> que se llevarán a cabo a corto, mediano y largo plazo</li> <li>2. Proponer alternativas correctivas y de solución ante los resultados de los proyectos</li> <li>3. Proponer proyectos de investigación de acuerdo a las políticas y lineamientos vigentes, verificar el cumplimiento de las actividades programadas para cada uno de los proyectos.</li> <li>4. <b>Elaborar el informe final del cumplimiento de los proyectos y presentarlo ante el DGEN.</b></li> </ol> <p>También al comité de planeación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar el programa anual de actividades del plantel y presentarlo a la dirección para lo conducente.</li> <li>2. <b>Elaborar el cuadro anual de necesidades de personal, recursos financieros y materiales.</b></li> <li>3. Formular los planes y programas de desarrollo institucional a corto y mediano plazo de acuerdo con las normas establecidas por el DGEN.</li> <li>4. <b>Participar en el establecimiento de políticas y objetivos del plantel, conforme a las disposiciones dictadas por el DGEN.</b></li> <li>5. <b>Realizar la evaluación programática y presupuestal de acuerdo con las disposiciones emitidas por las autoridades educativas estatales y federales.</b></li> <li>6. Analizar los resultados de la evaluación programática y presupuestal para proponer alternativas sobre los procesos académico- administrativos de la Institución.</li> <li>7. Implantar, revisar y actualizar los manuales administrativos del plantel.</li> </ol> <p>Cabe mencionar que también proporciona la información que requieran las unidades administrativas del plantel; actividad que no hace recepción</p>
<p style="text-align: center;"><b>Subdirección administrativa</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales del plantel conforme a los lineamientos emitidos por la S.E.P a través de los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado de Jalisco.</b></li> <li>2. Difundir y vigilar la aplicación de las normas y de los lineamientos que emita la S.E.P., para la administración de personal, así como los recursos financieros, materiales y los servicios generales del plantel.</li> <li>3. <b>Participar en la elaboración del plan institucional de desarrollo y el programa anual de trabajo de la institución.</b></li> <li>4. Formular, con la participación de las oficinas de la Subdirección, el Programa Operativo Anual de la misma.</li> <li>5. <b>Participar en las reuniones del Consejo Académico y/o Institucional.</b></li> <li>6. <b>Integrar el cuadro anual de necesidades del plantel y presentarlo a la dirección del mismo para lo conducente.</b></li> <li>7. <b>Formar parte del Comité de Planeación y participar en sus reuniones.</b></li> <li>8. <b>Proponer las estrategias que permitan la aplicación oportuna de los recursos destinados a los proyectos académicos.</b></li> <li>9. <b>Proponer programas de capacitación para el personal administrativo.</b></li> <li>10. Gestionar, ante Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado de Jalisco, previa aprobación del Director del plantel, los movimientos y las incidencias del personal, el pago de remuneraciones y la prestación de los servicios al mismo.</li> <li>11. Operar los mecanismos de evaluación del ejercicio presupuestal de la institución.</li> <li>12. Supervisar las actividades de contratación y control de personal del plantel.</li> <li>13. <b>Coordinar los servicios de apoyo administrativo de la institución.</b></li> <li>14. Proponer a la Dirección del plantel las actividades de actualización y capacitación del personal no docente, así como coordinar supervisar la realización de aquellas que sean autorizadas.</li> <li>15. <b>Integrar los informes de necesidades materiales y de personal de la unidad académica.</b></li> <li>16. Atender en su ámbito de competencia, los conflictos de tipo laboral que se generen en el plantel.</li> <li>17. Coordinar y supervisar la formulación del anteproyecto anual de presupuesto del plantel de acuerdo con la prioridad académica y con los lineamientos establecidos.</li> <li>18. Las demás que le correspondan de acuerdo con la normatividad</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Auxiliares de intendencia , Proveduría , Jardinero, Bibliotecaria y</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Realizar los servicios de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, el mobiliario y equipo, así como en las calles adyacentes al edificio del plantel.</b></li> <li>2. <b>Controlar y conservar en buen estado la herramienta y equipo de trabajo a su cargo.</b></li> <li>3. <b>Solicitar al Jefe de la Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales, el material y equipo necesario para dar cumplimiento a las labores encomendadas.</b></li> <li>4. Disponer la reparación y el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel,</li> </ol>

<p><b>velador</b></p>	<p>conforme a las instrucciones que al respecto se le señalen.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Realizar las actividades de mensajería y distribución de correspondencia, de acuerdo con las indicaciones que al respecto se le señalen.</b></li> <li>6. Vigilar las instalaciones del área asignada.</li> <li>7. Realizar las demás funciones que al puesto correspondan y que sean afines a las que anteceden.</li> </ol> <p>Bibliotecario:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer los lineamientos y los criterios para el uso y manejo de las biblioteca y los recursos didácticos.</li> <li>2. <b>Orientar la presentación de los servicios de biblioteca y de apoyo didáctico que requiera la comunidad escolar.</b></li> <li>3. Determinar la organización, la operación y el control, del sistema de administración y resguardos de los recursos bibliográficos y didácticos con que cuente el plantel.</li> <li>4. Propiciar con los docentes y alumnos, el uso del acervo bibliográfico y de los recursos didácticos que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje, así como acciones de investigación, difusión cultural y extensión educativa.</li> <li>5. Presentar al jefe de área de docencia propuestas que permitan enriquecer el acervo bibliográfico y de apoyos didácticos del plantel.</li> <li>6. <b>Informar al jefe de área de docencia sobre e funcionamiento de la oficina.</b></li> </ol>
<p><b>Recursos humanos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los trámites relacionados con la sección y promoción del personal.</li> <li>2. Elaborar los Formatos Únicos de Personal, de conformidad con las disposiciones establecidas sobre el particular.</li> <li>3. <b>Integrar y actualizar los expedientes del personal que labora en el plantel.</b></li> <li>4. Tramitar ante la Dirección General de los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado las filiaciones, credenciales de identificación, resellos, constancias, hojas de servicios y compatibilidad, entre otros.</li> <li>5. Controlar las tarjetas de registro de asistencia del personal del plantel.</li> <li>6. <b>Mantener actualizadas las nóminas y la plantilla de personal del plantel.</b></li> <li>7. <b>Elaborar la relación de faltas y retardos en que incurra el personal del plantel y presentarlo al Subdirector Administrativo, conservando copia para el archivo de la oficina.</b></li> <li>8. <b>Custodiar y resguardar la copia de las nóminas por pago originario y complementarlo al personal del plantel.</b></li> <li>9. <b>Remitir el plazo establecido, la nómina de pago y los cheques no cobrados a la Dirección General de los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado.</b></li> <li>10. Hacer el seguimiento de los trámites del personal del plantel con problema de pago.</li> <li>11. Informar al personal del plantel, acerca del estado que guardan sus trámites.</li> <li>12. Intervenir en el levantamiento de las actas administrativas del personal del plantel que se hiciera acreedor a ellas.</li> </ol>
<p><b>Control escolar</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aplicar los procedimientos de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.</b></li> <li>2. <b>Proporcionar información a los alumnos sobre su situación escolar.</b></li> <li>3. <b>Informar a los alumnos de los procedimientos para realizar trámites escolares, así como a los exalumnos que lo soliciten.</b></li> <li>4. <b>Proporcionar los datos estadísticos que le sean requeridos para las autoridades competentes.</b></li> <li>5. Realizar los estudios correspondientes a la asignatura de becas.</li> <li>6. <b>Informar a los alumnos, acerca de los periodos de exámenes de regularización.</b></li> <li>7. <b>Controlar el libro de actas de exámenes de regularización.</b></li> <li>8. <b>Validar y expedir los reportes de las evaluaciones de los alumnos, así como de las constancias de terminación de estudios.</b></li> </ol>
<p><b>Subdirección académica</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Programar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de docencia,</b> investigación difusión cultural y extensión educativa conforme a la normatividad vigente.</li> <li>2. <b>Acordar, con la Dirección del Plantel, sobre todo los asuntos relacionados con las actividades académicas y coordinarse con la Subdirección Administrativa, para obtener los apoyos necesarios.</b></li> <li>3. Determinar las necesidades de personal, de recursos financieros y materiales de la Subdirección.</li> <li>4. <b>Participar en la elaboración del plan institucional de desarrollo y el programa anual de trabajo de la institución.</b></li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Coordinar la operación y el seguimiento de los proyectos y programas académicos de la institución.</b></li> <li>6. Elaborar, con la participación de las áreas de la subdirección, el programa anual de operación académico del plantel y los proyectos de mejoramiento académico de la institución.</li> <li>7. <b>Participar como Secretario en las reuniones del Consejo Académico y/o Institucional.</b></li> <li>8. <b>Formar parte del Comité de Planeación y participar en sus reuniones.</b></li> <li>9. <b>Organizar el trabajo académico administrativo en lo que respecta a los programas, horarios del personal docente,</b> apoyos administrativos y asesoría académica.</li> <li>10. <b>Participar en el Comité de Planeación para la integración de los planes y los programas de desarrollo institucional.</b></li> <li>11. <b>Vigilar que las actividades docentes se realicen</b> manteniendo una estrecha relación entre las áreas de investigación, de difusión cultural y de extensión educativa.</li> <li>12. <b>Participar en el proceso de selección de los alumnos becarios del plantel.</b></li> <li>13. <b>Dirigir y controlar el desarrollo del programa de capacitación, actualización y de superación del personal docente del plantel.</b></li> <li>14. <b>Evaluar el desarrollo de las actividades académicas y proponer a la dirección del plantel, las medidas que proceden.</b></li> <li>15. <b>Organizar, coordinar y supervisar la integración y funcionamiento de las academias de maestros conforme al plan, los programas de estudio y los horarios establecidos de acuerdo a los lineamientos.</b></li> <li>16. Apoyar y supervisar las acciones encaminadas a controlar el Servicio Social de los Alumnos.</li> <li>17. Supervisar que los procedimientos de control escolar se realicen conforme a las normas establecidas.</li> <li>18. <b>Proporcionar a la dirección del plantel la información en los plazos</b> establecidos.</li> <li>19. Cubrir las ausencias temporales del Director y las demás que le correspondan de acuerdo con la normatividad vigente.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Jefatura de docencia</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, con la participación del personal a su cargo, el Plan Anual de Trabajo, de acuerdo con el calendario escolar autorizado y presentarlo al Subdirector Académico.</li> <li>2. <b>Integrar el cuadro de necesidades del área y presentarlo a la Subdirección Académica.</b></li> <li>3. <b>Coordinar la elaboración de los horarios de clase, de conformidad con las necesidades del plantel.</b></li> <li>4. Integrar las actividades que se requieren para el desarrollo del Plan Anual de Actividades.</li> <li>5. Coordinar acciones con las áreas de investigación, de difusión cultural y de extensión educativa, a fin de vincular las funciones sustantivas de la educación superior.</li> <li>6. Dar a conocer los lineamientos, los documentos y los instructivos para la realización del servicio social y el proceso de titulación de los alumnos del plantel.</li> <li>7. <b>Informar a la Subdirección Académica sobre la asistencia y puntualidad del personal a su cargo.</b></li> <li>8. Distribuir las áreas escolares de acuerdo con los grupos, espacios curriculares y horarios establecidos.</li> <li>9. <b>Organizar y aplicar los recursos materiales asignados al área.</b></li> <li>10. <b>Solicitar, con la aprobación del Subdirección Académico, los materiales, los equipos y los instrumentos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.</b></li> <li>11. Proponer al Subdirector Académico los criterios técnicos-pedagógicos que permitan la aplicación de los programas de estudio.</li> <li>12. Promover que el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apegue al modelo académico en vigor.</li> <li>13. Promover que el personal docente aplique metodologías didácticas apropiadas a cada programa de estudio.</li> <li>14. Coordinar la aplicación de las normas y los lineamientos establecidos para la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>15. Coordinar el desarrollo de las actividades de las academias de maestros de acuerdo con los lineamientos establecidos al respecto.</li> <li>16. Fungir como Vocal del Comité de Planeación.</li> <li>17. Orientar a los docentes en la correcta interpretación de disposiciones que sean emitidas para la planeación en el desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>18. Propiciar la evaluación de las metodologías y de los recursos didácticos empleados en el proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>19. <b>Supervisar que el proceso enseñanza-aprendizaje se realice conforme al modelo académico vigente y a las disposiciones de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio.</b></li> <li>20. Participar en la organización y desarrollo de las reuniones que promueven la dirección del plantel.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Verificar que las evaluaciones del proceso enseñanza-aprendizaje se realicen conforme a normas y lineamientos establecidos.</li> <li>22. <b>Verificar el cumplimiento del calendario escolar y de los horarios de clases.</b></li> <li>23. <b>Proporcionar a las autoridades correspondientes la información que requieran, como producto de supervisiones y auditorias que se practiquen en el plantel.</b></li> <li>24. <b>Informar y motivar al personal a su cargo que participe en eventos de actualización y superación profesional.</b></li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Prefectura T/M y TV</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar el material requerido por los profesores para el desarrollo de la función educativa.</li> <li>2. <b>Vigilar entre los alumnos el cumplimiento de las medidas y disposiciones reglamentarias del plantel, así como reportar a la instancia correspondiente, de las faltas que se cometan a las mismas.</b></li> <li>3. <b>Vigilar el comportamiento de los alumnos dentro del plantel e informa a las autoridades acerca de las irregularidades que se observen.</b></li> <li>4. <b>Vigilar el cumplimiento de los horarios de clase por parte de los profesores del plantel, e informar a la instancia correspondiente sobre las irregularidades que se presenten.</b></li> <li>5. <b>Distribuir la documentación oficial entre los maestros y los alumnos.</b></li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Docentes</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Elaborar el Plan de Trabajo de acuerdo con los programas de estudio del curso, conforme a las líneas de formación que señala el Plan de Estudios.</b></li> <li>2. <b>Aplicar las disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización establecidos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</b></li> <li>3. <b>Analizar los programas de estudio, apuntes, textos, tesis y prácticas pedagógicas como otros recursos afines al curso que imparte.</b></li> <li>4. <b>Aplicar los programas de estudio conforme al calendario escolar.</b></li> <li>5. <b>Desarrollar con los alumnos del grupo, los programas de estudio vinculando la teoría con la práctica.</b></li> <li>6. <b>Elaborar los instrumentos necesarios para evaluar el aprendizaje de los alumnos, considerando los objetivos programáticos, así como las características de los alumnos.</b></li> <li>7. <b>Evaluar al término del semestre, el proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de identificar las perspectivas del alumno, y establecer las recomendaciones y sugerencias para el mejoramientos de las relaciones alumno-profesor y la aplicación de los programas de estudio.</b></li> <li>8. <b>Participar en el desarrollo de los programas de capacitación y actualización del personal docente y de otros eventos de tipo académico.</b></li> <li>9. Colaborar en el desarrollo de actividades de investigación, de difusión cultural y de extensión educativa.</li> <li>10. Participar en la integración del acervo bibliográfico de la biblioteca del plantel.</li> <li>11. <b>Participar en las reuniones de Academia de maestros y cumplir con los acuerdos que en ella se establezcan.</b></li> <li>12. Participar en las acciones de Servicio Social y Titulación, cuando se le designe y conforme a los lineamientos establecidos.</li> <li>13. <b>Determinar el material y el apoyo didáctico necesario para la realización del plan de trabajo y solicitarlos al jefe de área de docencia.</b></li> <li>14. <b>Formular los instrumentos para los exámenes ordinarios de fin de curso y de regularización cuando así se le requiera.</b></li> <li>15. <b>Solicitar el jefe de oficina correspondiente la impresión y reproducción de otros materiales que apoyen el desarrollo de su labor docente.</b></li> <li>16. Participar en el inventario del material de apoyo didáctico y equipo del taller o laboratorio a su cargo.</li> <li>17. <b>Promover entre los alumnos del grupo, el buen uso del mobiliario, equipo, instrumental, herramientas y materiales de apoyo didáctico.</b></li> <li>18. Participar en las acciones relacionadas con la conservación y el mantenimiento del plantel.</li> <li>19. <b>Verificar que los alumnos del grupo a su cargo, cumpla con los ejercicios, tareas y prácticas asignadas.</b></li> <li>20. <b>Vigilar que el desempeño de los alumnos en el aula, talleres o laboratorios por su cooperación, orden y respeto.</b></li> <li>21. Fungir como Consejero Docente en el Consejo Académico, e caso de ser elegido.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Coordinaciones de Lic. en Educación primaria y preescolar</b></p>	<p>Esta área no se encuentra en el manual</p>

<b>Coordinación de tutoría</b>	Esta área no se encuentra en el manual
<b>Subdirección de investigación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar con la participación del personal a su cargo, el programa anual de trabajo, de acuerdo con los lineamientos establecidos y presentarlo al Subdirector Académico.</li> <li>2. <b>Integrar el cuadro de necesidades del área y presentarlo a la Subdirección Académica.</b></li> <li>3. <b>Integrar las comisiones que se requieran para el desarrollo de los proyectos.</b></li> <li>4. <b>Coordinar acciones con las áreas de docencia y de difusión cultural y extensión educativa, a fin de vincular las funciones sustantivas de la educación superior.</b></li> <li>5. <b>Solicitar con la aprobación del Subdirector Académico, los materiales y equipos necesarios para la realización de proyectos.</b></li> <li>6. <b>Organizar y aplicar los recursos materiales asignados al desarrollo de los proyectos.</b></li> <li>7. <b>Informar y motivar al personal a su cargo a que participe en proyectos y eventos de investigación educativa, que propicien su actualización y superación profesional.</b></li> <li>8. <b>Orientar la planeación, realización y evaluación de los proyectos considerando las políticas y lineamientos planeados.</b></li> <li>9. Informar al Subdirector Académico de los avances y resultados de los proyectos.</li> </ol>
<b>Asistente de investigación</b>	Esta área no se encuentra en el manual
<b>Coordinación de vinculación (extensión y difusión)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar con la participación del personal a su cargo el plan anual de trabajo, de acuerdo con los lineamientos establecido y presentarlo al Subdirector Académico.</li> <li>2. <b>Integrar el cuadro de necesidades del área y presentarlo a la Subdirección Académica.</b></li> <li>3. <b>Coordinar acciones con las áreas de investigación y de docencia, a fin de vincular las funciones sustantivas de la educación superior.</b></li> <li>4. <b>Participar en el proceso de selección del personal del área.</b></li> <li>5. Solicitar con la aprobación del Subdirector Académico los materiales y equipos necesarios para la realización.</li> <li>6. <b>Informar y motivar al personal a que participe en eventos que propicien su actualización y superación profesional.</b></li> <li>7. <b>Orientar y evaluar los proyectos del área considerando las políticas y lineamientos planteados.</b></li> <li>8. <b>Participar en la organización y desarrollo de las reuniones académicas que promueva la dirección de la escuela.</b></li> <li>9. Informar al Subdirector Académico de los avances y resultados de los proyectos.</li> <li>10. Fungir como Vocal del Comité de Planeación.</li> </ol>

Fuente: (Manual de funciones)

## Anexo 2 cuestionario con escala liker



### ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS

El objetivo de realizar esta encuesta, es identificar mejoras pertinentes dentro de la ENEA en beneficio de los estudiantes

A continuación se presenta una serie de preguntas. Favor de señalar con una "x" la opción que corresponda

PREGUNTA	NIVEL			
1. Conozco si existe una descripción de mi puesto o un manual de funciones	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
2. Puedo identificar las actividades de mi descripción de puesto.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
3. Utilizo mi descripción de puesto como guía en mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
4. Sé cuáles son las normatividades que regulan mi actividad en la ENEA	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
5. Recibo algún tipo de capacitación para la actividad que realizo	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
6. Mi trabajo es supervisado	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
7. Conozco si hay un organigrama en la ENEA	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
8 La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre la estructura	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
9 La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre la estructura	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
10 Los canales de información de la ENEA garantizan una comunicación ágil y efectiva entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
11 Menciona qué obstáculos impiden una nueva comunicación en la ENEA				
12 Menciona una propuesta para mejorar la comunicación en la ENEA				

### Anexo 3 cuestionario abierto



ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS

El objetivo de realizar esta encuesta, es identificar mejoras pertinentes dentro de la ENEA en beneficio de los estudiantes. Favor de contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiendes por calidad educativa en la ENEA?
2. ¿Cuáles elementos crees que pueden obstaculizar la calidad organizacional en la ENEA?
3. ¿Qué elementos lograr la calidad organizacional en la ENEA?
4. ¿Qué factores pueden ayudar a cumplir los objetivos institucionales desde tu puesto?
5. ¿Conoces sobre algún tipo de indicadores de calidad o mediciones de calidad en la ENEA?

**ANEXO 4 REVISIÓN DOCUMENTAL**

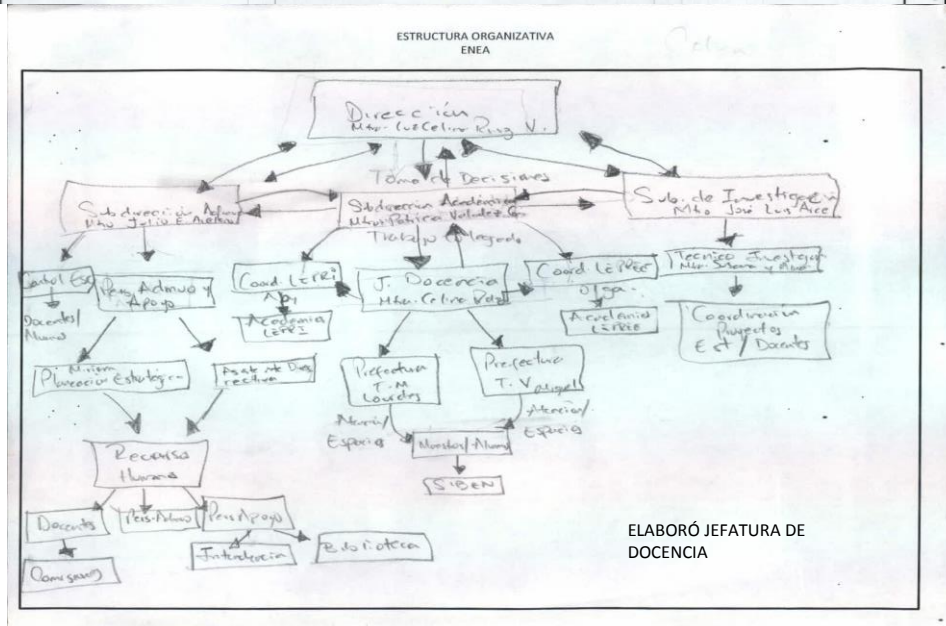
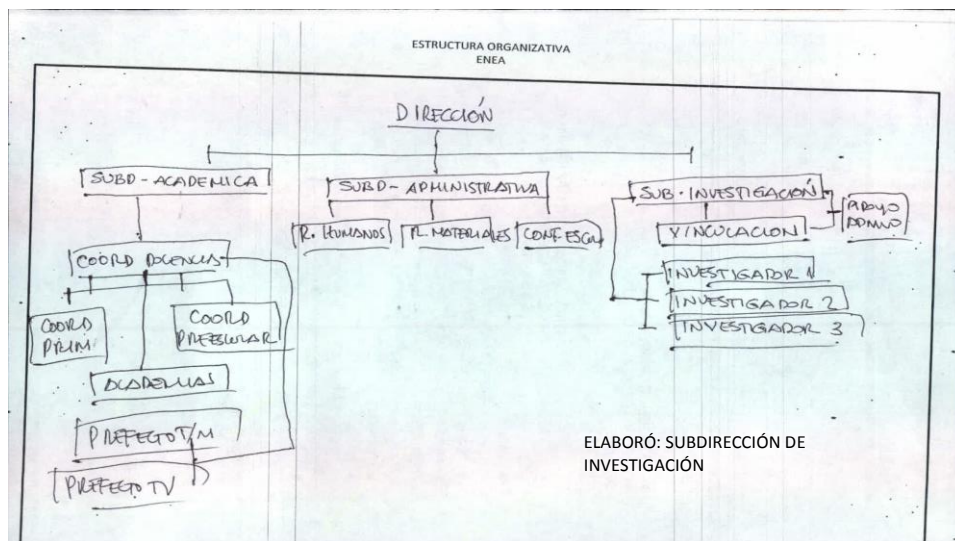
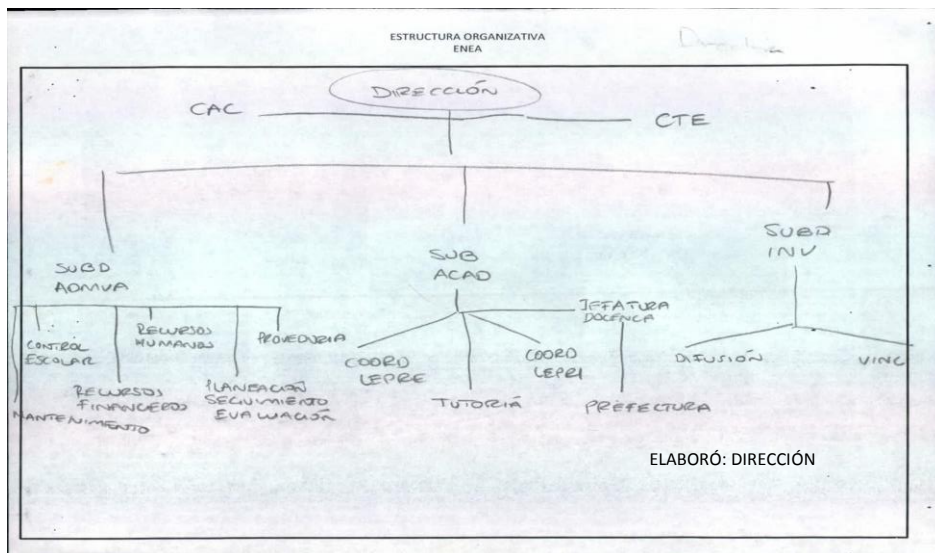
TITULO DEL DOCUMENTO	DATOS DE LA FUENTE	LUGAR DE UBICACIÓN EN LA ENEA	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL/ CONTENIDO	FECHA DE REVISIÓN
Organigrama	ENEA (2012) estructura organizativa de la ENEA 2020. Documento no publicado	Se encuentra en las evidencias de acreditación de CIEES	Documento no publicado	Muestra una fotografía de los cargos y nombres con los que se organizaba la escuela; Directora, subdirectora académica, administrativa, recursos humanos, control escolar, prefectura, jefatura de docencia, intendencia, secretaría general, consejo académico consultivo, biblioteca, computo, Este documento no está a la vista de la comunidad educativa y no está actualizado con la nueva administración	29 de abril de 2014
TITULO DEL DOCUMENTO	DATOS DE LA FUENTE	LUGAR DE UBICACIÓN EN LA ENEA	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL/ CONTENIDO	FECHA DE REVISIÓN
Plan de Desarrollo Institucional	ENEA (2014) proyecto de desarrollo institucional ENEA 2020. Documento no publicado	Dirección de la ENEA	Documento electrónico que hace referencia al plan de desarrollo de la ENEA hasta el año 2020	Está conformado por seis ámbitos de planeación: trabajo colegiado, personal académico, atención a estudiantes, gestión,, vinculación, generación u aplicación de conocimiento y recursos humanos, materiales e infraestructura. Seis objetivos estratégicos, metas y acciones a corto mediano y largo plazo. En una primera parte hace referencia a un diagnóstico, misión, visión y valores, antecedentes históricos y contextuales y algunas Contribuciones desde la Institución para impulsar el desarrollo del Sistema Educativo Estatal. No tiene el organigrama. No está publicado en ningún lado de la institución, solo los conocen los directivos	29 de abril de 2014
TITULO DEL DOCUMENTO	DATOS DE LA FUENTE	LUGAR DE UBICACIÓN EN LA ENEA	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL/ CONTENIDO	FECHA DE REVISIÓN

<p>Manual de organización de la escuela de educación normal de los estados</p>	<p>Secretaría de Educación Pública (1988) Manual de organización de la escuela de educación normal de los estados. Documento no publicado</p>	<p>Actualmente se encuentra la coordinación de planeación, seguimiento y evaluación</p>	<p>Son fotocopias</p> <p>Es un manual de funciones que describe el esquema funcional de las escuelas de educación normal ubicadas en los Estados del República para propiciar el mejor funcionamiento y facilitar una delimitación de funciones y responsabilidades. Contiene el diagrama de organización, detención de jerarquías, descripción de puestos en materia de planeación, organización, personal, recursos financieros, materiales, técnico-pedagógicos, investigación, servicios asistenciales, extensión y difusión, control escolar y supervisión</p> <p>Establece: "Los responsables de los órganos administrativos a que se refiere al manual deberán tener especial cuidado en el cumplir con las disposiciones que en él de detallan. lo mismo que en el reglamento interior de la Secretaría de Educación y en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores públicos" (SEP, 1988)</p> <p>Las áreas que este documento hace énfasis son la dirección, comité de planeación, consejo académico, subdirección académica, academia de maestros, área de investigación, área de docencia, oficina de psicopedagógico, ofician de control escolar, oficina de apoyo a la académico, área de extensión y difusión, subdirección administrativa, oficina de personal, oficina de recursos financieros, ofician de recursos así como materiales y servicios generales.</p> <p>Las descripciones que puesto a las que hace referencia son la del director, secretaria del funcionario, subdirector académico, jefe de área de investigación, docente investigador, jefe de área de docencia, docente, prefecto, mecanógrafa, jefe de oficina de psicopedagógico, jefe de control escolar, auxiliar de control escolar, jefe de oficina de apoyo académico, bibliotecario, auxilia de la biblioteca, jefe del área de extensión y difusión, subdirector administrativo, jefe de oficina de personal, auxiliar de la oficina de personal, jefe de recursos financieros, auxiliar de la oficina de recursos financieros, auxiliar de la oficina de recursos financieros, feje de la oficina de recursos materiales y servicios generales y el auxiliar de servicios (Manual, 1988)</p>	<p>07 de mayo de 2014</p>
--	---	---	---	---------------------------

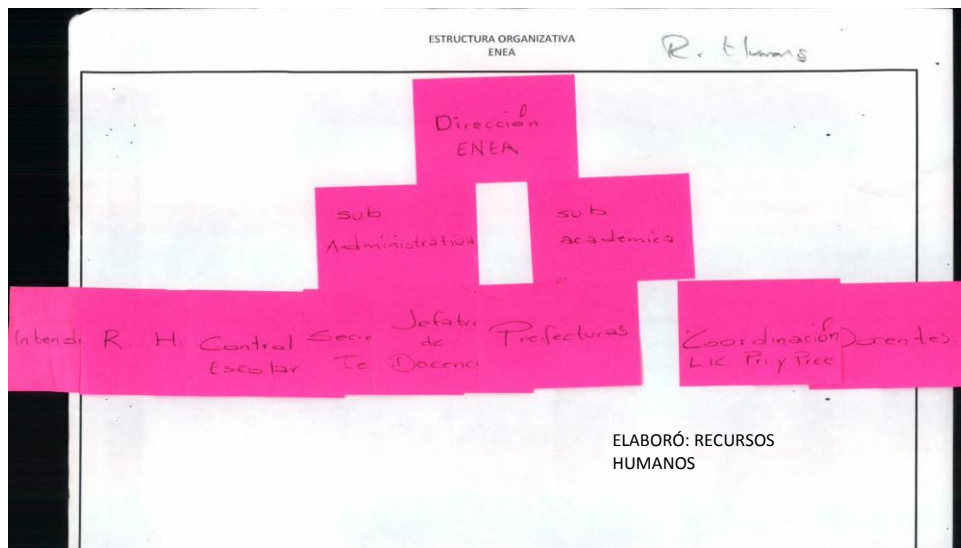
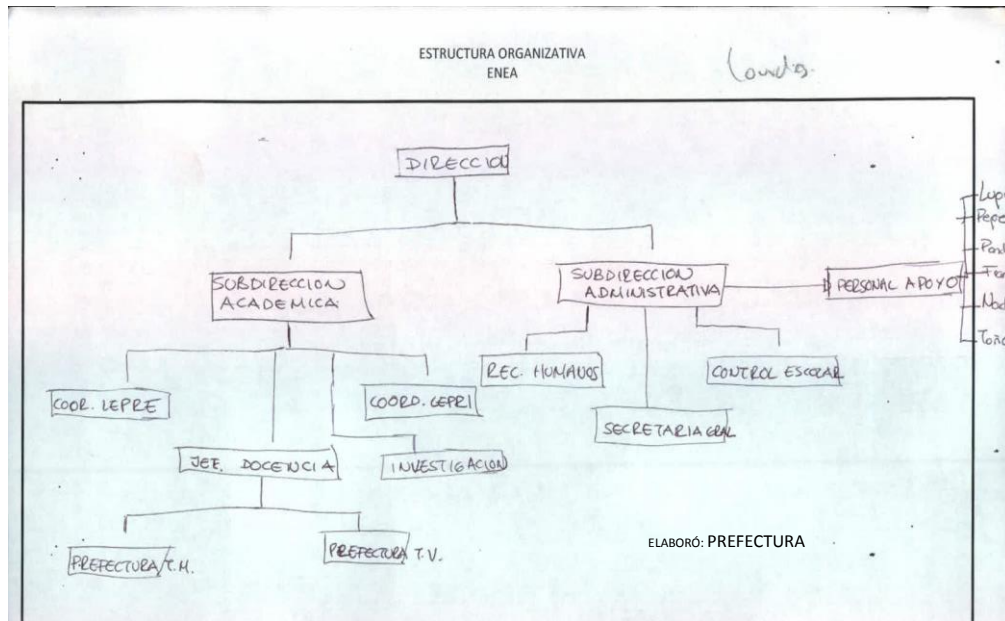
			<p>Dicha descripción muestra el propósito del puesto, las funciones en materia de planeación, organización escolar, personal, recursos financieros, materiales, técnico-pedagógicas, investigación, extensión y difusión y de asistencia social, control escolar y supervisión así como la comunicación interna y externa.</p>	
			<p>En un apartado se encuentra un pequeño perfil de puesto, pero no incluye aspectos relevantes para el reglamento de promoción interna del subsistema estatal.</p>	
			<p>Refleja un diagrama de organización de una escuela de educación normal en los estados, pero se cree que se trata de una institución federal por la cantidad de puestos que maneja y la estructura de la ENEA no tiene la carga horaria para parecerse son embargo éste se encuentra con ralladuras por lo que se supone que en algún momento esta manual se quiso adecuar a las condiciones dela escuela y ponerlo en práctica, pero no se tuvo éxito.</p>	
			<p>Este documento muestra claridad para el funcionamiento de una Escuela Normal, sin embargo existen acciones que ya no son vigentes para la tarea educativa, por ejemplo la del jefe de la oficina del psicopedagógico y mecanógrafa entre otras.</p>	
			<p>Cabe mencionar que antes que se comenzara con el proceso de diagnóstico institucional, se realizó una organización y archivos de documentos por cambio de la dirección general, donde se descubrió que las copias de este manual se encontraban segmentadas ubicadas por áreas de trabajo es decir, las funciones que correspondientes a la subdirección académica, estaban en la oficina y así de cada una. En dirección se encontró con lo correspondiente a ella, además de las funciones que no se tiene la escuela como tal, por ejemplo la oficina de psicopedagógico, comité de planeación, consejo académico y auxiliares.</p>	
			<p>También se puede observar que los nombre de los puestos no corresponden ya al que tienen ahora como el caso de área de docencia que actualmente le llaman jefatura de docencia y al parecer otras tienen un grado de autoridad por ejemplo jefe de la oficina de personal que ahora lleva el nombre de área de recursos humanos y se concibe con un espacio meramente operativo</p>	

TITULO DEL DOCUMENTO	DATOS DE LA FUENTE	LUGAR DE UBICACIÓN EN LA ENEA	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL/ CONTENIDO	FECHA DE REVISIÓN
Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco	Sin autor (1989) Manual de funciones para la escuela normales del estado de Jalisco Documento no publicado	Actualmente se encuentra la coordinación de planeación, seguimiento y evaluación	Documento original	El documento ofrece una organización de la Escuela Normal a partir de una descripción de puestos del director, Coordinador académico, jefe del área de investigación, docente investigador, docente, prefecto, mecanógrafa, jefe de la oficina de psicopedagogía, jefe de la oficina de control escolar, auxiliar de control escolar, jefe de oficina de apoyo académico, bibliotecario, jefe del área de difusión y extensión, subdirector administrativo, jefe de oficina de personal, jefe de oficina de recursos materiales y servicios generales y auxiliar de servicios e intendencia con los siguientes apartados:	07 de mayo de 2014
				Identificación del puesto/ datos generales	
				Propósito del puesto	
				Funciones generales	
				Funciones específicas en materia de: planeación, organización escolar, personal, recursos financieros, materiales, técnico-pedagógicas, investigación, extensión y difusión y de asistencia social, control escolar y supervisión así como la comunicación interna y externa.	
				Por último un perfil de puesto pero no considera normativas vigentes	
Algunas funciones son antiguas como las de la secretaria el director en relación a la formación y habilidades (taquigrafía, mecanografía, archivonomíaetc)					
TITULO DEL DOCUMENTO	DATOS DE LA FUENTE	LUGAR DE UBICACIÓN EN LA ENEA	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL/ CONTENIDO	FECHA DE REVISIÓN
Manual de organización de la ENEA	Sin autor (2000)	En los archivos electrónicos de la ENEA	Electrónico	El documento ofrece una organización de la Escuela Normal a partir de una descripción de puestos de varios puestos, sin embargo algunos de ellos no se tiene en operación en la escuela. Pareciera que es un intento por concretar la realización del manual ya que existen hojas y párrafos incompletos y subrayos en colores amarillos y rojos. el organigrama no es el actual no el escudo, el índice está incompleto	06 de febrero de 2015

ANEXO 5 instrumento de representación gráfica







**ANEXO 6*****DISEÑO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, MANEJO Y RESGUARDO DE ARCHIVOS DE LA ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS*****REPORTE DE ACTIVIDADES**

ELABORADO POR: PAULINA MONSERRAT RODRÍGUEZ RAMÍREZ Y BLANCA ESTELA GUZMÁN ROMERO

ARANDAS, JALISCO MAYO DE 2015

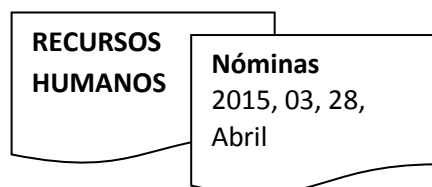
## ANEXO 7



### ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS REGLAMENTO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, MANEJO Y RESGUARDO DE ARCHIVOS

- I. La Temporalidad de los documentos será de siguiente manera:
  - Documentos activos: Aquellos de manejo y consulta frecuente, con el ciclo escolar inmediato (1 año). Estos estarán en las oficinas y representan un insumo de trabajo
  - Documentos históricos: Aquella que contiene evidencia, por lo que debe conservarse permanentemente (15 años hacia atrás) por ejemplo, los decretos de creación de la escuela, planos arquitectónicos, nombramientos de directores, registros de las carreras y todos aquellos documentos que representen de alguna manera la razón de ser la institución .
- II. Documentos semi-activos: Aquellos de uso esporádico que deben conservarse por 5 años inmediatos anteriores
- III. Para el proceso de actualización de los archivos, sólo deberá de realizarse a través de la personal responsable de la oficina de archivo o en su defecto del encargado de cada área, credencial de estudiante o personal y que por la función que realiza en la escuela tiene acceso a los documentos.
- IV. Cuando se retiren documentos se deberá llenar un registro previamente diseñado especificando el día en que se prestó el documento así también el día que deberá entregarlo de nuevo con el nombre de la persona que lo solicita y la firma de que está de acuerdo en cumplir con el tiempo definido.
- V. Se deberá capacitar al personal que requiera resguardar documento en la oficina de archivo general.
- VI. Someter a revisión el reglamento o políticas del sistema de resguardo de la información al inicio de cada ciclo escolar como una actividad propia del equipo directivo para eficientar los espacios físicos, resguardar documentos y archivos electrónicos necesarios para la toma de decisiones y el funcionamiento de la escuela.
- VII. En caso de que algún responsable del área cambié sus funciones dentro de la escuela, se deberá hacer un procer de entrega-recepción de los documentos y archivos electrónicos al sucesor según los formatos correspondientes y oficiales.
- VIII. El área de archivo deberá permanecer limpia, ventilada y vigilada constantemente, en preservación de los documentos.

- IX. El del servidor o el equipo de cómputo donde se resguarden los archivos deberán darse mantenimiento a fin de que no se extravíen los datos y realizar copias de seguridad cada 6 meses.
- X. Los archivos digitales se archivarán por medio de carpetas en el servidor o en el mismo equipo de cómputo con la siguiente estructura: área- proceso – fecha (año, mes, día) y el nombre que corresponda.



- XI. La estructura del sistema de archivo, corresponde a la estructura operativa de la escuela. En caso de haber modificaciones, será necesario hacer una revisión breve con el fin de que todos los documentos o archivos queden al reguardo de un responsable.
- XII. Se podrá prestar los documentos solo a personas del área directiva o administrativa con un formato preestablecido por un máximo de 5 días hábiles. Si se necesitasen los documentos por más tiempo, se debe renovar el préstamo

---

Paulina Monserrat Rodríguez Ramírez y Blanca  
Estela Guzmán Romero

Elaboró

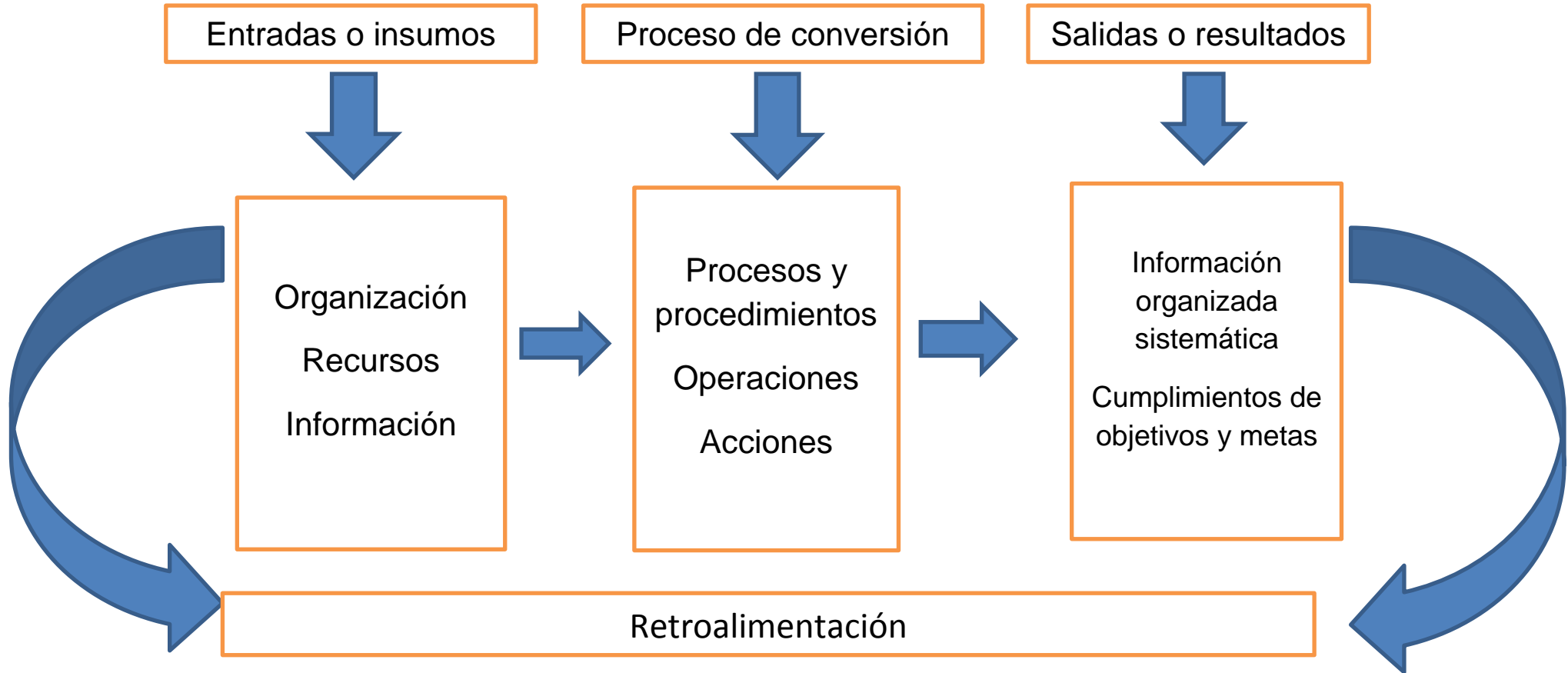
---

Mtra. Luz Celina Ramírez Vargas

Autorizó



**ANEXO 8**  
**ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS**  
**PROCESO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, RESGUARDO Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN**  
 Instancia responsable: Planeación y gestión institucional



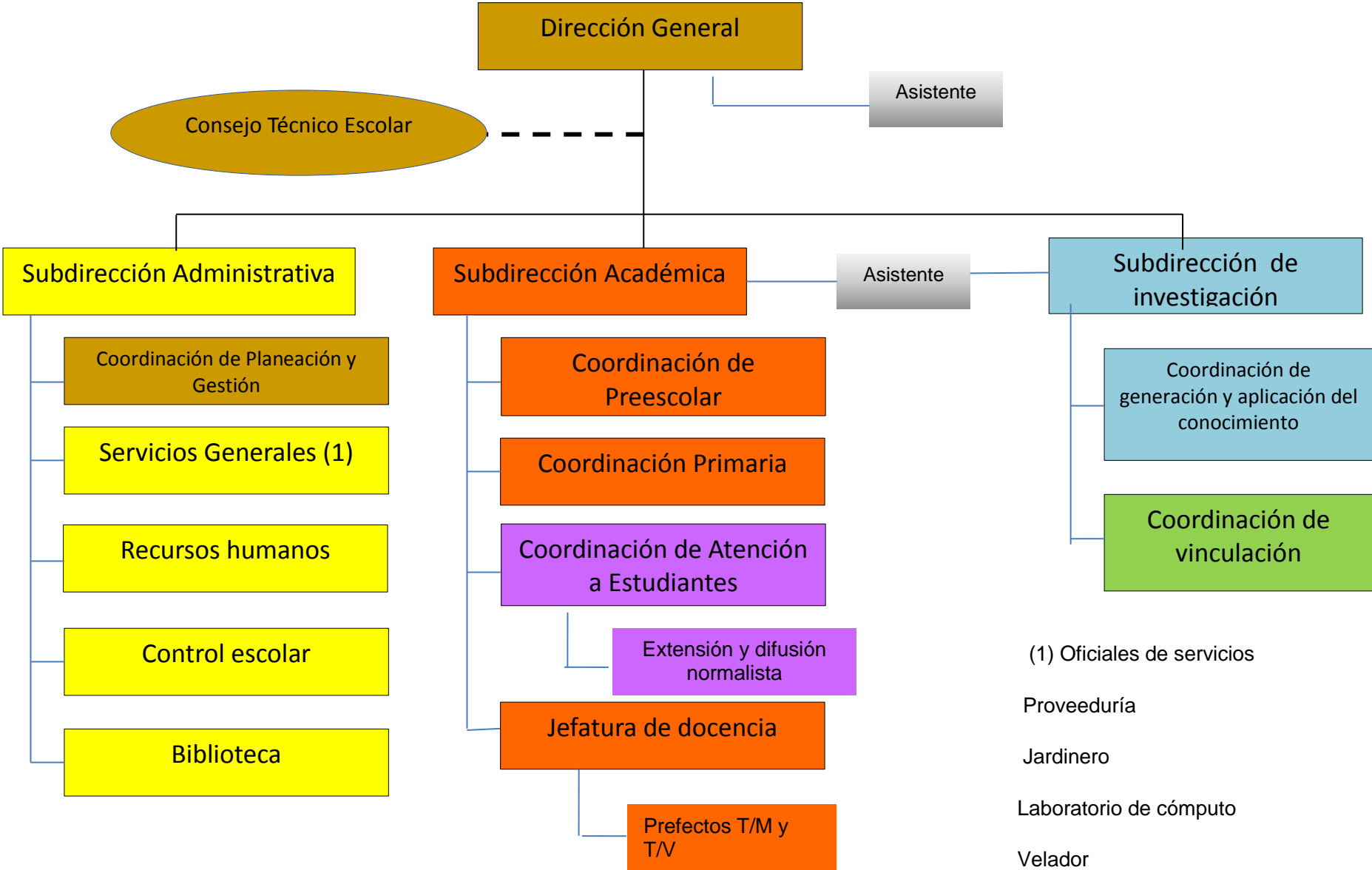
Paulina Monserrat Rodríguez Ramírez y Blanca Estela  
 Guzmán Romero

Elaboró

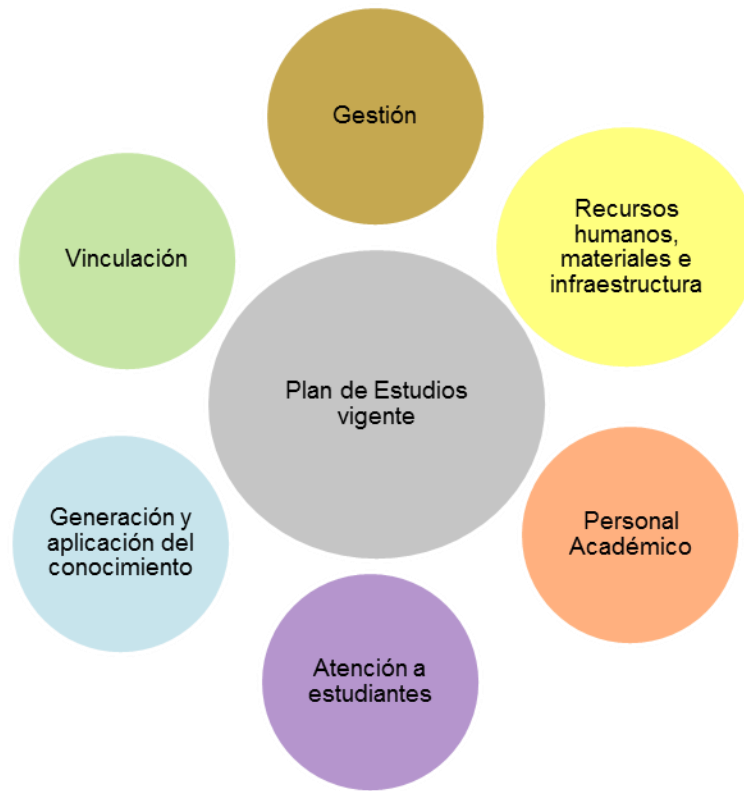
Mtra. Luz Celina Ramírez Vargas

Autorizó

**ANEXO 9**  
**Estructura operativa**  
**Figura 1**



Estructura organizacional  
Figura 2



### Descripción de la estructura operativa

El funcionamiento y organización de la ENEA, se basa dos estructuras. La primera es una organizacional (figura 2) que se integra por seis dimensiones: Gestión, Recursos humanos, materiales e infraestructura, Personal Académico, Atención a estudiantes, Generación y aplicación del conocimiento y Vinculación, la cuales agrupan sus actividades. La segunda es la estructura operativa (figura 1) donde se representan las áreas de trabajo sobre las cuales operativamente se realizan las actividades sustantivas y de gestión que sostienen la operación del plan de estudios vigente. Las características de la estructura operativa según López (2007) se refieren a

1. Estructura vertical
2. Contiene un órgano colegiado entre el 1° y 2° nivel de jerarquía, que se une por las líneas punteadas, como un espacio de colaboración para la organización y funcionamiento institucional.
3. 20 unidades o áreas, 3 niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo. El primero corresponde a la dirección general y subdirecciones, el segundo a las áreas que llevan el nombre de “coordinaciones” y reside la responsabilidad del dar cumplimiento a los planes y el tercero son las áreas donde se ejecutan las actividades en la base a las indicaciones de los jefes inmediatos
4. Las líneas continuas representan los canales de comunicación, la unidad de mando y la unidad de mando
5. Los colores representan a la dimensión organizacional que corresponde

**ANEXO 10**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA  
NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE JALISCO

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE  
ARANDAS

Mayo 2015

## VALIDACIÓN

ELABORÓ

Miriam Griselda Jiménez Ramírez  
\_\_\_\_\_

REVISÓ

Luz Celina Ramírez Vargas  
\_\_\_\_\_

AUTORIÓ

Luz Celina Ramírez Vargas  
\_\_\_\_\_

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: Mayo de 2015

NÚMERO DE REVISIÓN: UNO

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. GLOSARIO	6
2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD O PLANTEL	7
3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	11
4. MARCO NORMATIVO	13
5. SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA INSTITUCIÓN	15
6. DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN	16
7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	19
8. CÓDIGO DE ÉTICA Y DE CONDUCTA	

**ANEXO 11**  
**OFICIO DE NOTIFICACIÓN PARA EL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO**  
**COMO MEDIO OFICIAL**



**OFICIO NÚM: 273/2014-2015**  
**ASUNTO: ENTREGA DE CORREO ELECTRÓNICO**

**Mtro. José Luis Arce Lepe**  
**PRESENTE**

Aprovechando la ocasión para saludarte, me permito informar a usted que con el objetivo de mejorar las estrategias de comunicación institucional y aprovechar el potencial de las herramientas tecnológicas, así como establecer un medio de comunicación, a partir de la presente fecha se utilizara el correo electrónico oficial de nuestra institución, mismo que se detalla a continuación:

Enlace para la consulta de correo: <http://correo.enea.edu.mx>

Usuario: [joseluis.arce@enea.edu.mx](mailto:joseluis.arce@enea.edu.mx)

Contraseña: **Vigente**

Cabe mencionar que si el nombre de la contraseña arriba mencionado aparece el texto "Vigente", su cuenta se encuentra en uso constante, por lo que la contraseña que utilizo en su último acceso no sufre cambios, podrá continuar usándola como hasta la fecha.

Es importante señalar que dicho correo será utilizado a la par del proporcionado por la secretaria de Educación en fechas pasadas, ya que ambos serán empleados por las instancias correspondientes. Así mismo, cualquier duda o problema con su cuenta de correo favor de comunicarse con Sergio Limón Jaime al área de control escolar.

Sin otra particular, quedo de usted.



**ATENTAMENTE**

Arandas, Jalisco a 26 de Mayo de 2015.

GOBIERNO DE JALISCO  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN NORMAL  
 DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL  
 DIRECCIÓN ACADÉMICA DE EDUCACIÓN NORMAL  
 ESCUELA NORMAL PARA EDUCADORAS DE ARANDAS  
 C.C.T. Y ORIENTACIÓN



**MTRA. LUZ CELINA RAMÍREZ VARGAS**  
**DIRECTORA**  
 ESCUELA NORMAL PARA  
 EDUCADORAS DE ARANDAS

LCRV/jeav

**BIENESTAR**  
**MERECES ESTAR BIEN**

Calle Felipe Ángeles # 189, Colonia Las Américas,  
 C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
 Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
[www.enea.edu.mx](http://www.enea.edu.mx), correo: [informes@enea.edu.mx](mailto:informes@enea.edu.mx)



Secretaría de Educación  
 GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

## ANEXO 12

### CORREO DE NOTIFICACIÓN SOBRE EL USO DE CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL

Con fecha del jueves 28 de mayo del 2015 la jefa de docencia envía un comunicado al personal de la ENEA con el propósito de informa que solamente se utilizará el correo interno para mantener una comunicación oficial, lo que representa una conducta positiva por la utilización del mismo:

Buena tarde Maestr@s; les INFORMO qué a partir del día 28 de mayo USARÉ SUS CORREOS INSTITUCIONALES (EN GMAIL) PARA CUALQUIER NOTIFICACIÓN.

Aprovecho para recordarles que la siguiente semana del 01 al 05 sí tendremos academias en sus respectivos tiempos y espacios.  
Que tengan bonito fin de semana

Gracias y quedo a sus órdenes  
Jefatura de docencia

## ANEXO 13

## DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO Y EL PROCESO DEL SISTEMA DE ARCHIVO

**JALISCO**  
GOBIERNO DEL ESTADO



OFICIO NÚM: DG344/2014-2015 B  
ASUNTO: Entrega de la normativa del sistema de archivo

**PERSONAL DIRECTIVO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO  
PRESENTE.-**

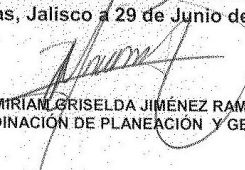
Haciendo uso del presente, me permito enviarle un cordial saludo, y al mismo tiempo hacerle llegar el reglamento y proceso del sistema de resguardo y manejo de la información, que como parte del trabajo de clasificación documental, se ha realizado en la escuela durante este semestre. Esto permitirá contar con una estructura eficiente y organizada de la documentación y archivos electrónicos generados en las áreas administrativas y directivas de la institución.

El espacio físico que ocupará, será la oficina de archivo general, ubicada en el edificio B y se pondrá en operación a partir del ciclo escolar 2015-2016.

De antemano, se agradece las propuestas de mejora que se pueda hacer a dichos documentos y su funcionamiento.

Sin otro particular, quedo de Usted.

**ATENTAMENTE**  
"2015, AÑO DEL DESARROLLO SOCIAL Y LOS DERECHOS HUMANOS EN JALISCO"  
Arandas, Jalisco a 29 de Junio de 2015.

  
LIC. MIRIAM GRISELDA JIMÉNEZ RAMÍREZ  
COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

CCP. Archivo  
LCRV/mgjr



ESCUELA NORMAL PARA  
EDUCADORAS DE ARANDAS

**BIENESTAR**  
MERECE ESTAR BIEN

Calle Felipe Angeles # 189, Colonia Las Américas.  
C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
www.enea.edu.mx, correo: informes@enea.edu.mx



Secretaría de Educación  
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

**JALISCO**  
GOBIERNO DEL ESTADO



ENTREGA DEL REGLAMENTO Y PROCESO DEL MANEJO DEL SISTEMA DE RESGUARDO Y MANEJO DE LA  
INFORMACIÓN  
29 DE JUNIO DE 2015

NOMBRE	PUESTO	FIRMA
ARCE LEPE JOSÉ LUIS	SUBDIRECTOR DE INVESTIGACIÓN	
ARELLANO VELÁZQUEZ JULIO EDGARDO	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	
BELTRAN BARBA MARTA	RECURSOS HUMANOS	
ESCAMILLA FREGOSO CITLALLI SANDRA ELVIRA	PERSONAL ADMINISTRATIVO	
LIMÓN JAIME SERGIO EDUARDO	CONTROL ESCOLAR	
LÓPEZ TORRES BLANCA SELENE	RECEPCIÓN	
LÓPEZ VELÁZQUEZ ALEJANDRA	RECURSOS HUMANOS	
RAMÍREZ VARGAS LUZ CELINA	DIRECTORA	
VALADEZ GONZÁLEZ MANUELA PATRICIA	SUBDIRECTORA ACADÉMICA	



ESCUELA NORMAL PARA  
EDUCADORAS DE ARANDAS

**BIENESTAR**  
MERECE ESTAR BIEN

Calle Felipe Ángeles # 189, Colonia Las Américas.  
C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
www.enea.edu.mx, correo: informes@enea.edu.mx



Secretaría de Educación  
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

**ANEXO 14**  
**DIFUSIÓN DEL ORGANIGRAMA**



26 DE JUNIO DE 2015

16:00 horas

	NOMBRE	FIRMA
	ARCE LEPE JOSÉ LUIS	
	ARELLANO VELÁZQUEZ JULIO EDGARDO	
	BELTRAN BARBA MARTA	
	CANCHOLA ÁNGEL ALFONSO	
	CARDONA GONZÁLEZ MARCO ANTONIO	
	ESCAMILLA FREGOSO CITLALLI SANDRA ELVIRA	
	GARCÍA HERNÁNDEZ ALMA LETICIA	
	GONZÁLEZ MOYA VERONICA	
	GUZMÁN MACIAS GREGORIO	
	HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ MARÍA ABIGAIL	
	JIMÉNEZ ÁLVAREZ OLGA LIDIA	
	JIMÉNEZ RAMÍREZ MIRIAM GRSELDA	COMISION GDL
	LIMÓN JAIME JOSÉ GUADALUPE	Joselope Limon
	LIMÓN JAIME SERGIO EDUARDO	COMISION MEXICO
	LÓPEZ RODRÍGUEZ JOSÉ DE JESÚS	
	LÓPEZ RODRÍGUEZ JUAN ALBERTO	
	LÓPEZ SÁNCHEZ JUAN ANTONIO	J. Antonio Lopez
	LÓPEZ TORRES BLANCA SELENE	



ESCUELA NORMAL PARA  
EDUCADORAS DE ARANDAS


**BIENESTAR**  
MERECES ESTAR BIEN

Calle Felipe Ángeles # 189, Colonia Las Américas.  
C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
www.enea.edu.mx, correo: informes@enea.edu.mx



Secretaría de Educación  
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CDNE

 <b>JALISCO</b> GOBIERNO DEL ESTADO		FIRMA
NOMBRE		
LÓPEZ VELÁZQUEZ ALEJANDRA		
MARTÍNEZ BERMUDEZ ENRIQUE		
MEDRANO GONZÁLEZ SUSANA GUADALUPE		
MULGADO LÓPEZ JUAN DE DIOS		
ONTIVEROS OROZCO ADRIANA MALINALLI		
PIZAÑA URIBE LORENZO		
PLASCENCIA GONZÁLEZ MARÍA EUGENIA		
PLASCENCIA OROZCO MARÍA DEL RAYO		
RAMÍREZ VARGAS LUZ CELINA		
RIVERA GAMBOA MARÍA CRISTINA		
RAMOS MARAVILLA FILIBERTO		
REGALADO GARCIA FRANCISCO JAVIER		
RODRÍGUEZ DE LA TORRE MIGUEL ÁNGEL		
RODRÍGUEZ LÓPEZ CELINA		
ROMO SEVILLA MARÍA DEL ROSARIO		
RUBIO LUNA ALFREDO		
Siménez Benavides Eduardo		



ESCUELA NORMAL PARA  
EDUCADORAS DE ARANDAS

**BIENESTAR**  
MERECES ESTAR BIEN




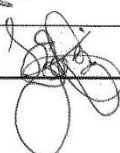
Calle Felipe Ángeles # 189, Colonia Las Américas.  
C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
www.enea.edu.mx, correo: informes@enea.edu.mx



Secretaría de Educación  
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

**JALISCO**  
GOBIERNO DEL ESTADO



	NOMBRE	FIRMA
	SÁNCHEZ PÉREZ CARMEN AIDA	
	SANTOS JIMÉNEZ MARÍA TERESA	
	SOTELO MORENO RUT DEL CARMEN	
	VALADEZ GONZÁLEZ MANUELA PATRICIA	
	ZAVALA LOZANO IGNACIO	
	ZUÑIGA MIRANDA ANA ISABEL	
	ZUÑIGA MIRANDA MARÍA DE LOURDES	

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ARCHIVO ENEA



ESCUELA NORMAL PARA  
EDUCADORAS DE ARANDAS

**BIENESTAR**  
MERECES ESTAR BIEN

Calle Felipe Ángeles # 189, Colonia Las Américas.  
C.P. 47180, Arandas, Jalisco, México.  
Teléfonos: (348) 783-1030 y (01800) 5522-079  
www.enea.edu.mx, correo: informes@enea.edu.mx



Secretaría de Educación  
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO



## ANEXO 15

### REPORTE 01, REUNIÓN EXTRAORDINARIA DEL GRUPO TAREA

Reporte 01, REUNIÓN EXTRAORDINARIA DEL GRUPO TAREA 1, el 04 de junio de 2015. Muestra los comentarios en una parte de la relatoría de los integrantes del grupo tarea 1 para actualizar el manual de funciones.

**SA:** hace la recuperación de la sesión de trabajo e invita a presentar los avances del trabajo. Se exponen los avances y se retroalimentan entre ellos

**P:** A ver Julio, pues yo no sé mucho de esto, pero revisé y me di cuenta de que por decir, el inventario que casi siempre le toca a Sergio me debe tocar a mí, porque yo le hago los vales de préstamos a las muchachas, también me toca hacer los resguardos del material que les entrego cada a las muchachas.....pero la verdad a la hora del cierre de semestre no hago nada..

**SA:** ¿y ahí qué debemos hacer?

**P:** Pues no sé.. yo creo que tu como jefe me debes decir pero a mí tampoco se me debe olvidar yo creo..

**CE:** A ver y yo qué debo poner donde dice actividades específicas? Porque yo solo puse las generales

**SA:** ...son las acciones que luego nos van a servir para diseñar los procesos y procedimientos en el apartado del despliegue de procesos.

**CE:** OK, pues aquí puse todo lo de control escolar.... Puse lo de las reglas de control escolar 2012 que son las preinscripciones, inscripciones, reinscripciones y pasar las calificaciones

**SA:** OK, y lo de titulación? ¿Constancias? ¿Manejo del BPM (sistema de captura de las calificaciones? ¿Certificados? ¿Quién lo hace?

**CE:** AH sí, pues yo ¿verdad? (risas y escribe en la computadora). Pero yo no hago los certificados, yo mando la base de datos para que Martita en el Estado los haga y luego ya nos los manda para que la Dirección firme..

Esta información es evidencia de:

- Asistencia del 100% de convocados
- Se muestra un reconocimiento de las funciones que les corresponde atender y aquellas que no.
- Se presenta la colaboración entre el equipo
- Se refleja el liderazgo del coordinador (subdirector administrativo) por la asesoría al equipo

**SA:** Subdirector administrativo

**CE:** Encargado de control escolar

**P:** Encargado de proveeduría