

**UNIDAD 212 TEZIUTLÁN**

**El manual de procedimientos logra mejorar los niveles de calidad en los  
procesos administrativos del IIAT UPAV.**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración Educativa**

Presenta:

**Somalia Garduño Vargas**

**Teziutlán, Pue; junio 2024.**

**UNIDAD 212 TEZIUTLÁN**

**El manual de procedimientos logra mejorar los niveles de calidad en los  
procesos administrativos del IIAT UPAV.**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración Educativa**

Presenta:

**Somalia Garduño Vargas**

Tutor:

**Elia Wendolin Rojas Flores**

**Teziutlán, Pue; junio 2024.**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 213 TEHUACÁN**

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tehuacán, Pue., a 1 junio del 2024.**

**C. SOMALIA GARDUÑO VARGAS**

**Presente.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LOGRA MEJORAR LOS NIVELES DE CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL IIAT UPAV.", Opción: Proyecto de Intervención e Innovación, a propuesta del(a) asesor(a) MTRA. ELIA WENDOLIN ROJAS FLORES, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución, para obtener el título de Licenciado(a) en Administración Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.



**ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**MTRO. ANDRÉS JAIME LÓPEZ CID  
PRESIDENTE**

El presente documento tiene vigencia por 60 días naturales, a partir de la fecha de expedición.

AJLC/SFV/wrg

## DEDICATORIA

El presente proyecto fue realizado con el mayor esfuerzo y entrega, reconociendo el apoyo de las personas que han hecho posible mi formación profesional, dedicando el resultado de este trabajo a toda mi familia, considerando en primer lugar a mi mamá debido a que ha sido quien me ha enseñado a ser la persona que soy el día de hoy, mis principios, mis valores y mi perseverancia, cada sacrificio que hizo por mi educación es invaluable, no hay ninguna duda que mi éxito académico siempre será un reflejo de su amor, compañía y apoyo incondicional.

A mi papá, aunque ya no este físicamente conmigo, su amor y enseñanzas siguen iluminando mi camino, este logro será un tributo a su legado y a la eterna gratitud que siento, a través de sus enseñanzas y cariño, deja una huella imborrable en mi vida, porque siempre vivirá en mi corazón.

A mi hermano, por enseñarme que la vida es más divertida cuando hay compañía, porque su cariño es la inspiración de cada esfuerzo que hago, esperando ser un buen ejemplo a lo largo de su vida y que sea consciente que siempre va a poder contar conmigo.

Y finalmente a todas aquellas personas que creyeron en mí, cuando incluso yo misma no lo hacía, por escucharme, aconsejarme, por su paciencia, por guiarme en este viaje académico, por extenderme su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad que no hay palabras para agradecerles, han sido fundamentales tanto en mi vida como en el desarrollo del presente trabajo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### CONTEXTUALIZANDO EL PROBLEMA

1.1 Contexto del Instituto Integral de las Artes, UPAV .....	15
1.2 Diagnóstico organizacional .....	16
1.3 Planteamiento del problema .....	22
1.3.1 Objetivo general de investigación .....	28
1.4. Justificación.....	29

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos de la administración .....	325
2.1.1 Administración .....	34
2.1.2 Administración educativa.....	36
2.2 Enfoque de la administración .....	39
2.2.1 Proceso administrativo .....	443
2.2.2 Organización .....	46
2.2.3 División del trabajo .....	49
2.3 Legislación educativa.....	50
2.3.1 Política educativa (SEN) .....	53
2.3.2 Nivel Superior .....	57
2.4 Teoría de la estrategia .....	62
2.4.1 Proyecto de gestión escolar .....	63
2.4.1.1 Metodología del marco lógico.....	644
2.4.1.2 Planeación estratégica .....	67
2.4.2 Manual de procedimientos .....	68
2.4.2.1 Capacitación .....	70
2.4.2.2 Seguimiento y evaluación de la estrategia .....	71
2.4.3 Evaluación del proyecto .....	73

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Enfoque de la investigación .....	66
3.1.1 Enfoque cualitativo .....	81
3.2 Diseño de la investigación.....	86
3.2.1 Diseño explicativo.....	88
3.2.2 Método de investigación acción.....	89
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación .....	91

**CAPÍTULO IV**  
**PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR Y RESULTADOS**

4.1 Proyecto de gestión escolar .....	83
4.1.1 Aplicación y seguimiento de la metodología del marco lógico .....	98
4.2 Planeación de la estrategia .....	101
4.3 Aplicación de la estrategia .....	105
4.3.1 Evaluación de la estrategia .....	108
4.4 Análisis de resultados del proyecto de gestión escolar .....	110

**RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

**ANEXOS**

**APÉNDICES**

## INTRODUCCIÓN

En lo que infiere a la administración en una institución educativa, es posible que se presenten diversas situaciones que llegan a complicar los métodos de trabajo, debido a que cada institución tiene que estar en constante actualización y supervisión del personal por parte de los directivos o responsables, sin embargo, el presente proyecto es desarrollado con el objetivo principal de brindar una solución a un problema enfocado en mejorar los niveles de calidad en los procesos administrativos, reflejado en las áreas administrativas del IIAT UPAV del municipio de Teziutlán, Puebla, con un debido proceso de investigación basado en la modalidad un proyecto de gestión escolar.

Considerando que todo administrador educativo debe conocer los principios básicos e implicaciones de una institución educativa, es por ello que el presente proyecto está integrado por diversas recopilaciones dentro de cada capítulo, incluyendo teorías, interpretaciones, metodología y medios de aplicación, dando sustento a la temática central, por consiguiente, el proyecto se compone por 4 capítulos, cerrando con los retos y perspectivas de la administración educativa, los referentes bibliográficos de todo el proceso de investigación, anexos y apéndices como un recurso de apoyo para la comprensión de la información expuesta, retomando en los diferentes apartados el plan de estudios de la licenciatura, el perfil de egreso con el que debe contar un administrador educativo y la relación con el mapa curricular en la línea metodológica de trabajo.

En primer lugar, se encuentra el capítulo I comprendido por la contextualización del problema, en el cual es reflejado el contexto del objeto de estudio que es el IIAT UPAV, en sus ámbitos externos, internos y de área, el diagnóstico organizacional que es con el que se trabaja, analizando en primer lugar la influencia del diagnóstico en el entorno educativo, administrativo e institucional, pero destacando y justificando el uso del diagnóstico organizacional en el presente

proyecto. A partir del cual, es posible llegar al planteamiento del problema, mediante un análisis del proceso administrativo, con apoyo de la categorización delimitando la etapa con la que se trabaja y poder establecer la pregunta de investigación, introduciendo el objetivo general del proyecto, orientado en dar respuesta a la pregunta de investigación, que incluye a su vez objetivos específicos y concluyendo el capítulo con la justificación del tema y proyecto a desarrollar.

Posteriormente en el segundo capítulo, hace alusión al marco teórico, constituido por todas las bases y conceptualizaciones generales del proyecto, conformado por los fundamentos de la administración, desde sus inicios hasta la actualidad, la relevancia de la administración dentro de una institución educativa desde el plan de estudios de la licenciatura, el enfoque de la administración en el que se decide trabajar que este caso es el humanista, debido a que los actores involucrados son los responsables de las áreas administrativas del IIAT UPAV, retomando el proceso administrativo, la etapa de organización y la subcategoría de la división de trabajo, que es en donde se encuentra reflejado el problema.

Así mismo, el capítulo II está integrado por la legislación educativa, incluyendo fundamentos legales de la educación en general, la política educativa en la que se explica la manera en que está conformado el SEN, sus niveles y modalidades, de igual manera los artículos más relevantes del nivel superior y documentos oficiales sobre asociaciones civiles debido a la creación del IIAT UPAV. Por otro lado, exponiendo la teoría de la estrategia del proyecto, especificando que la modalidad con la que se trabaja es de gestión escolar, relacionado con la metodología del marco lógico utilizada para gestionar el desarrollo del proyecto, llegando a establecer que la estrategia del presente proyecto es mediante un manual de procedimientos, su medio de difusión es a través de una capacitación, los instrumentos para dar un seguimiento a la estrategia y poder evaluar todo el proyecto.

En seguida se encuentra el tercer capítulo, que corresponde al marco metodológico, tiene el objetivo principal de ser una guía de cómo se irá construyendo, plasmando y evaluando el proyecto de gestión escolar, desde el enfoque de investigación, retomando el paradigma sociocrítico debido a que con la estrategia lo que se busca es intervenir, haciendo uso del enfoque cualitativo, con sus medios correspondientes, el diseño de investigación que se utiliza que es el diseño explicativo debido a que busca dar una respuesta al porque suceden las cosas, el método de investigación acción empleado, permitiendo analizar, proponer, diseñar y accionar la estrategia, reflejado en los demás capítulos que integran el presente proyecto y finalmente añadiendo las técnicas e instrumentos de investigación utilizadas para la obtención de información.

Cerrando con el cuarto y último capítulo, en el que se refleja toda la aplicación del proyecto de gestión escolar y los resultados obtenidos, dando inicio con la relevancia de realizar un proyecto de gestión escolar, incluyendo los objetivos de intervención, explicando la aplicación y seguimiento de la estrategia, mediante una serie de pasos que van encaminados con la planeación, guiada a través de una gráfica de Gantt, en la que se delimita todo el proceso conforme a fechas y actividades, posteriormente la aplicación con la planeación estratégica de la capacitación, como el desarrollo de la misma. Comprendiendo que es necesario al concluir con la aplicación, evaluar mediante un FODA, analizando todo lo que se hizo y si resulto conveniente la estrategia con la que se decidió trabajar, finalmente con el análisis de resultados del proyecto, se examinan todos los métodos y procesos empleados.

---

---

# CAPÍTULO

## I

## **CONTEXTUALIZANDO EL PROBLEMA**

En el presente capítulo se hace referencia a las bases primordiales del tema de investigación, dando inicio con situar el objeto de estudio, contemplando todos aquellos componentes que lo rodean de manera directa e indirecta, para tener una perspectiva concreta con respecto a lo que se maneja; posteriormente retomando la importancia de emplear un diagnóstico en el ámbito educativo, los diferentes tipos que emplea la administración en el ámbito educativo, siendo el diagnóstico organizacional y sus fases el empleado para el presente objeto de estudio. Finalmente se plantea el problema a partir de dicho análisis previo, finalizando con el planteamiento, reflejado con la pregunta de investigación que busca dar respuesta a los objetivos de investigación.

### **1.1 Contexto del Instituto Integral de las Artes, UPAV**

En primer lugar, es necesario conocer la realidad del lugar donde se desarrolla el trabajo de investigación, percibiendo todo lo que lo rodea, como las personas involucradas, los recursos que emplean para el desarrollo de sus actividades, entre otros, todo esto enfocado en el análisis de tres contextos principales los cuales son externo, interno y de área, del mismo modo haciendo énfasis en la importancia de destacar los aspectos sociales, políticos, económicos y principalmente de la educación; para una mejor comprensión se retoma la aportación del autor Bisquerra (2009), quien menciona que en el contexto:

Se deben considerar muchas dimensiones que los meros rasgos de personalidad como las motivaciones, los intereses, los sentimientos, los elementos contextuales y parte de otro modelo de obtención del conocimiento científico; es decir el conocimiento se construye mientras se trabaja y se interacciona con el contexto (p.45).

El contexto implica reconocer diferentes elementos que permitan tener una perspectiva amplia del objeto de estudio, siendo algo para seguir trabajando mientras procede a observar e interactuar, debido a que esto permite tener un análisis claro y realista en los ámbitos a tratar, logrando comparar cuales son los factores que en verdad influyen en el presente trabajo, dando inicio desde aspectos generales a particulares, haciendo alusión primero al municipio en el que se encuentra la institución, sus principales características, las diferentes instituciones educativas del nivel superior con las que cuenta, hasta llegar con la que se está trabajando que en este caso es el Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV.

Dicho objeto de estudio se encuentra en el municipio de Teziutlán, Puebla el cual cuenta con una población de 482 mil habitantes, dicha información se obtuvo en el censo realizado por el (Ordenamiento Territorial de Teziutlán, 2018-2021), haciendo mención que el gobierno ha buscado promover la cultura y las artes para la sociedad en general, lo cual está reflejado en los diferentes eventos que realizan los ciudadanos, actividades que van dirigidas principalmente para los jóvenes; siendo uno de los objetivos del presidente actual, que consiste en desarrollar una política social a través de acciones concretas, buscando lograr promover la atención y el desarrollo educativo, cultural y artístico (Ver anexo 1).

Por añadidura, el municipio de Teziutlán ha crecido mucho en los últimos años principalmente su fuente de economía se ve reflejada en la industria textil, a causa de que los ingresos de la mayoría de los ciudadanos proviene de trabajar en maquilas, con el paso del tiempo el comercio ha aumentado por los mercados localizados en la zona centro, las diversas tiendas que surten mercancía, entre otras industrias que han permitido aumentar las fuentes de empleo y lograr expandir el campo laboral para los ciudadanos.

Ahora bien, al centrarse en lo educativo se debe mencionar que el municipio cuenta con 218 instituciones educativas, de los distintos niveles, destacando que entre las cuales 16 son de nivel superior, contemplando únicamente 3 del sector público y las otras 13 del sector privado, la información obtenida se recabó del Sistema de Información Cultural México (SIC, s/f). Para poder reforzar el proyecto en este ámbito, se realizó una guía de observación en donde se analizaron los distintos aspectos del contexto externo, como en el caso del ámbito social, al identificar la población del municipio y en el criterio político, destacando que el municipio de Teziutlán, Puebla tiene como objetivo desarrollar una política social a través de acciones concretas que promuevan la atención y el desarrollo educativo, cultural y artístico de los jóvenes (Ver apéndice A).

Entre las universidades del sector privado se encuentra el Instituto Integral de las Artes incorporado UPAV el cual dio inicio en el año 2011, a través de un convenio entre la Universidad Popular Autónoma de Veracruz y la Asociación Civil (AC); cuya sede central tiene una oferta educativa que va desde el nivel de bachillerato, técnico superior universitario, licenciatura, posgrado, plasmado en 157 sedes que se distribuyen en 156 municipios, lo que presenta en el directorio de licenciaturas por coordinación, en el que están reflejadas las instituciones incorporadas y las licenciaturas con las que cuenta (Ver anexo 2).

El instituto se localiza en la Avenida Benito Juárez Número 1104 CP 73800 de Teziutlán, Puebla, esta institución educativa tiene dos modalidades escolarizado y sabatino, en las que presenta nueve licenciaturas las cuales son: derecho, psicología, turismo, idioma inglés, mercadotecnia, trabajo social, educación deportiva, administración de empresas, finanzas y contaduría pública, del mismo modo brinda a los alumnos actividades extraescolares que son danza, música, teatro, fútbol, basquetbol y voleibol; por otra parte exponen seis formas de titulación las cuales contempla tesis, tesina, monografía, proyecto, experiencia laboral y por

promedio, seis tipos de becas que son de inscripción, institucional, académica, deportiva, municipal y de trabajo, además la institución tiene un convenio con el gimnasio WorkOut para poder brindarles un descuento tanto a alumnos como a todo el personal al presentar su credencial vigente.

Dentro de la institución tienen establecida su filosofía institucional, establecida por la Mtra. Aida Guzmán Pérez al firmar el convenio con la asociación civil en el año 2011, creando la misión y visión del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, con respecto a su misión, refleja dar cumplimiento al mandato constitucional del derecho a la educación, así como, a la demanda social de los veracruzanos de ampliar sus posibilidades de acceso a los niveles de educación media superior y superior, con lo que se ayuda a mejorar su calidad de vida y superar los rezagos sociales, atendiendo la necesidad educativa de la población, comunidades, así como personas de bajos recursos económicos con deseos de superarse, que por diversas razones interrumpieron su formación académica en los niveles mencionados.

De igual importancia, se menciona que su visión es consolidar a la Universidad Popular Autónoma de Veracruz, como una institución líder, única dentro y fuera del país, impulsando el autodidactismo creativo, de análisis y de reflexión, como una institución comprometida en formar profesionistas de calidad y éxito. Así mismo, sus objetivos principales centrado en moldear profesionistas bajo una perspectiva de desarrollo integral, a través del impulso de sus potencialidades situándose como agentes protagónicos de su propia formación, así como la importancia de la toma de decisiones. Crear, promover, fundar licenciaturas íntimamente relacionadas con el desarrollo regional de nuestro Estado, que permitan a sus egresados mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo de su comunidad.

Ahora con respecto a la infraestructura del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, consiste en un edificio que cuenta con tres pisos, en la tercera planta tiene una cabina de

radio que actualmente permanece sin funcionamiento, las aulas reflejadas del 3A al 3J, en la segunda planta de la institución están los baños de los alumnos, los salones del 2A al 2H, sala de trofeos, sala de maestros, cafetería, la salida de emergencia; por otra parte, en la primera planta se encuentra la recepción, las aulas 1A, 1B, el centro de cómputo, baño para personal, auditorio, la sala de juntas, las oficinas donde se encuentran las áreas administrativas (Ver anexo 3).

La institución posee espacios adecuados para la realización de cada una de sus actividades tanto para personal administrativo como para los estudiantes, un botiquín y extintor para cumplir con la atención médica necesaria cuando requiera el personal y alumnado, para poder obtener dicha información se empleó el uso de una lista de cotejo en la que están reflejados los indicadores más relevantes como la infraestructura, estructura organizacional; así mismo los servicios que permiten realizar este análisis de la institución en general (Ver apéndice B). Por consiguiente, hablar de la organización de esta institución es explicar cómo está dividida su estructura organizacional en seis áreas administrativas que son prefectura, servicios financieros que también cumple la función de servicio social y titulación, servicios escolares, coordinación académica, extensión y difusión, subdirección escolar y la dirección (Ver anexo 4).

El presente proyecto de investigación surge del estudio y análisis realizado del área de dirección, siendo un área que cuenta con un espacio amplio en el que solo trabaja el director, cuenta con internet para la realización de actividades, el director es la única persona responsable de tomar las decisiones tanto en su área como en supervisar el funcionamiento de toda la institución en general, rectificando que el personal administrativo cumpla con las funciones que le corresponden a cada uno, siendo quien autoriza los pagos o trámites que lleva a cabo corroborando que sean aspectos de relevancia y contribuyan de alguna manera el desarrollo de sus funciones.

En conjunto, mantiene relación con personas ajenas a la institución con el fin de promover talleres, cursos, programas de intercambio, actividades recreativas para las diferentes licenciaturas, buscando apoyar que los estudiantes participen en diferentes eventos tanto dentro como fuera del municipio, siempre y cuando les sea útil para su formación. Para poder obtener datos de la dirección, se realizó una bitácora de observación centrada en las personas que trabajan en el área, los espacios de trabajo y destacando el proceso que se emplea (Ver apéndice C).

## **1.2 Diagnóstico organizacional**

Hablar del diagnóstico es centrarse en un análisis previo del objeto de estudio, comparando los posibles factores de una determinada situación, con base a observaciones y datos recabados; puede ser empleado en diversos ámbitos como lo es en cuestiones administrativas o educativas, en el entorno educativo esto implica un proceso de indagación con respecto a toda la comunidad estudiantil, desde la institución educativa hasta el entorno familiar de los estudiantes, buscando identificar los distintos comportamientos o aptitudes que puede tener cada persona dentro y fuera de un grupo social.

Como en todo proceso educativo, el diagnóstico parte necesariamente de los conocimientos y experiencias de los participantes. Por la vivencia diaria la gente siempre tiene conocimientos de su realidad, aunque sean limitados. En base a ellos, reflexiona y logra buscar nuevos conocimientos (Astorga, 1991, p. 40).

Es decir, el diagnóstico en el ámbito educativo tiene la finalidad de distinguir diversas circunstancias que pueden llegar a presentarse en el entorno escolar, proporcionando posibles alternativas de mejora con base a las necesidades o deficiencias básicas de una institución, estimulando las capacidades, mediante el proceso de enseñanza, logrando principalmente que cada

actor involucrado cumpla con todo lo que le corresponda y se obtengan los propósitos establecidos en un principio.

Por otra parte, existen otros tipos de diagnósticos, entre los más relevantes en el ámbito de la administración, se encuentran el institucional, administrativo y organizacional, cada uno de ellos tiene un enfoque diferente, en el caso del diagnóstico institucional consiste en dirigirse a toda la organización de manera interna y externa; involucrando a los actores directos e indirectos en el proceso de los educandos, como lo son el personal administrativo, los docentes, los alumnos, los padres de familia, lo que permite analizar de una manera más amplia el contexto educativo buscando mejorar los niveles de aprendizaje, para una mejor comprensión se recurre a Fernández (1994) quien refleja el resultado de trabajar un diagnóstico institucional:

Atiende a incorporar una serie de ideas sobre los sujetos que se educan, sus probabilidades de desarrollo, sobre el papel o las posibilidades de la escuela, los maestros de tener éxito en sus esfuerzos; sobre su responsabilidad y posibilidad de influir respecto del medio social en la que está inserta, en fin, sobre la importancia y valor de la educación (p. 11).

Se hace notar, lo que engloba el diagnóstico institucional que son todos los factores relacionados en el proceso de cada alumno, las condiciones del lugar de aprendizaje, los diferentes métodos de enseñanza, que permitan llegar a cumplir los objetivos establecidos en cada institución educativa; entre las cuales pueden encontrarse el desarrollar habilidades y aptitudes en los alumnos, identificando aquellos que se encuentren en rezago académico, para establecer estrategias que favorezcan el desarrollo de toda la comunidad estudiantil, buscando cumplir con las necesidades educativas de los alumnos y lograr mejorar los niveles de la institución en general.

En cambio, hablar del diagnóstico administrativo consiste en destacar que está enfocado únicamente en el funcionamiento de un área en específico dentro de una organización,

considerando sus miembros, las actividades que le corresponden a cada uno, los recursos con los que cuenta, buscando nuevos métodos de trabajo, aunque para ello las personas que forman parte del área deben estar abiertos a aceptar cambios e irse actualizando para ir mejorando día con día, partiendo de los inconvenientes que se llegan a presentar en su lugar de trabajo.

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos (Herrera, 2007, s/p).

A medida que el diagnóstico administrativo busca que todo el funcionamiento de la organización sea eficiente, detectando principalmente en una de sus áreas, inconvenientes que pueden interferir en sus métodos de trabajo, contemplando la relación que tienen con otros miembros, los recursos que emplean para sus actividades, las líneas de autoridad; a través de este análisis, la idea central es mejorar el nivel de toda la organización, especializando y optimizando los procesos del área en la que se centra el estudio.

Por lo que refiere a este trabajo de investigación, se incide a retomar el diagnóstico organizacional debido a que está enfocado en el proceso que se lleva dentro de toda la organización, determinando posibles problemáticas que impiden el correcto funcionamiento de la organización en general, para comprender mejor la idea central de este diagnóstico el autor Stulman (1978) lo define como “el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención” (p. 432).

Reafirmando el propósito de este diagnóstico, está dirigido en una inspección que busca fortalecer el desempeño de una organización, a través de áreas de mejora valorando cada una de

las herramientas o tecnologías que llevan a la práctica, considerando todas las actividades que realizan cada uno de los miembros que la conforman, verificando que cumplan con las funciones que les corresponden y de qué manera esto permite el logro de los objetivos establecidos dentro del lugar de estudio.

Desde el punto de vista de Sthulman (1978) refiere que las principales características del diagnóstico organizacional, destaca que sirve como guía para las acciones de cambio o transformación, aunque primero deben seleccionar las técnicas o métodos de intervención que puedan resultar más efectivas para poder resolver los posibles problemas detectados; todo esto buscando incrementar la efectividad de dicha organización, analizando y evaluando la organización en general.

Con respecto a la importancia del diagnóstico organizacional, todo concierne a que permite tener una perspectiva más amplia sobre cómo es en realidad todo el funcionamiento de determinada organización y en este trabajo de investigación, facilita analizar cómo trabajan cada una de las áreas administrativas de la institución, identificando áreas de oportunidad en conjunto o de manera independiente, lo que resultará de mucha utilidad para poder intervenir con alguna propuesta de solución en el transcurso de este estudio.

Cabe señalar que el diagnóstico organizacional debe tener un orden cronológico por lo que Sthulman (1978), hace mención de diez pasos, los cuales dan inicio con los aspectos de la realidad organizacional que se desean investigar, consiste en el primer acercamiento con el objeto de estudio, dando inicio con la observación, interacción y contextualización con todos los procesos y actores involucrados; el paso que procede es plantear el problema de investigación, siendo cuando identifican una serie de inconvenientes que influyen en el desarrollo de la institución. En lo que concierne al paso número tres, es elaborar el marco teórico, revisando todos los documentos,

informes entre otros contenidos que aporten de acuerdo al proceso administrativo, permitiendo indagar de diversas fuentes y comparando la información.

Añadiendo el cuarto paso que está basado en definir el tipo de investigación que va a utilizarse, dando uso de la investigación acción participativa debido a que de manera constante se interactúa con el objeto de estudio, en cambio, en el paso cinco se establece una hipótesis lo que refiere a delimitar posibles problemas sentidos dentro de la institución educativa, analizando la viabilidad de intentar resolver alguno de los inconvenientes encontrados; en efecto, seleccionando las unidades de análisis como es contemplar las etapas del proceso administrativo y lo que implica el desarrollo de cada una de ellas.

Por consiguiente, se selecciona la muestra con la que se va trabajar, contemplando a los implicados, en todas las áreas administrativas de la institución, para identificar las que en verdad influyen en los procesos de trabajo de la institución que son cuatro la subdirección escolar, servicios financieros, coordinación académica y servicios escolares; en el paso número ocho que es la recolección de datos se retoman las cinco fases que plantea Astorga (2009), las cuales dan inicio con identificar el problema del diagnóstico lo que fue desarrollando desde el inicio de la investigación; en el momento que empieza a interactuar con el objeto de estudio, con base a la observación participante a través de diferentes instrumentos, dialogando con los actores involucrados, obteniendo una serie de problemáticas, analizando cuales son las de mayor relevancia o que influyen de manera directa en el progreso de la institución.

Como segunda instancia, se elaboró un plan diagnóstico que forma parte de lo que expone Astorga (2009), el cual sirve como un conductor en el que plasma de manera general lo que va a desarrollarse, mencionando la etapa del proceso administrativo en la que está reflejado el problema que en este caso es la organización, su categoría la división de trabajo, la cual tiene una

subcategoría que es la descripción de funciones; especificando en donde está localizado el objeto de estudio contemplando la institución que es el IIAT UPAV, y el área es dirección, también explicando los tipos de instrumentos a utilizar para recabar información, dando inicio al análisis desde el 15 de agosto del 2023 mediante observaciones e interacciones con los involucrados que en este caso son los encargados de las cuatro áreas centrales de la organización que son servicios financieros, subdirección escolar, coordinación académica y servicios escolares (Ver apéndice H).

El desarrollo del plan diagnóstico consiste en que al tener identificados a los actores involucrados en este proceso de investigación se emplean instrumentos para la recolección de datos, en el caso del primer acercamiento mediante una guía de observación realizada el 22 de agosto del 2023, permitiendo presentar los aspectos más relevantes de la institución y los procesos que realiza el personal administrativo en general; posteriormente al seleccionar posibles problemas sentidos, procede a hacerle preguntas al jefe directo que en este caso es el director general del instituto, a través de una entrevista semiestructurada ejecutada el 11 de septiembre del 2023 y de igual manera una encuesta realizada a los encargados de las cuatro áreas principales de la institución, reflejando del mismo modo en el plan diagnóstico las fechas en las que se analizó cada uno de los resultados obtenidos.

Partiendo de la recogida de datos, primero se plantearon instrumentos de observación, que permitieron analizar todo el proceso administrativo para lograr delimitar la etapa con la que se trabaja, dichos instrumentos dirigidos en primera instancia al jefe directo de la institución, posteriormente a los implicados en las cuatro áreas centrales para comparar diferentes perspectivas; dando continuidad con la cuarta fase de este diagnóstico, la cual consiste en procesar la información obtenida, lo que se realizó fue elaborar informes de cada uno de los instrumentos del proceso

administrativo, cuestión que va de la mano con el último paso que es socializar los resultados para hacer un análisis general.

Continuando con los pasos del diagnóstico organizacional, en el nueve se analizan todos los datos e información obtenida en base a las cuatro etapas del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control, colocando los distintos problemas encontrados en cada una de las etapas; lo cual presenta a través de un diagrama de Ishikawa en el que están de manera general los principales inconvenientes para poder comparar la relevancia de cada uno de ellos dentro de la institución educativa e identificar con cual se va a trabajar (Ver apéndice I).

Finalmente, se presentan todos los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos y análisis realizados durante el diagnóstico empleado, optando por trabajar con una de las etapas del proceso administrativo la cual es la organización, centrado en la categoría de división de trabajo y su subcategoría descripción de funciones; por lo que se realiza un esquema que permite especificar con lo que se trabaja e investiga para intentar dar alternativas de solución en las áreas administrativas que se desarrolla (Ver apéndice J).

### **1.3 Planteamiento del problema**

Aludiendo a un aspecto primordial dentro del presente trabajo de investigación, es el planteamiento del problema, siendo una situación que presenta inconvenientes en el desarrollo del proceso de alguna organización, lo que da paso a decidir el tema a indagar, todo en base a observaciones previas del objeto de estudio, los actores involucrados, su contexto y todo tipo de factores que se relacionen o influyan en el desarrollo de la cuestión a tratar, para poder clarificar esta idea, es importante hacer mención de la aportación del autor Soriano (2013) quien refiere que:

Plantear un problema desde una perspectiva científica significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo; pero la reducción vía

el recurso de la abstracción no significa de modo alguno simplificar el análisis científico de la realidad social (p. 69).

Por ende, es preciso instruir lo que implica el planteamiento del problema, funcionando como el punto de partida de una investigación, presentando el asunto a manejar durante el proceso, mediante los componentes centrales, relacionando la teoría con la práctica, debido a que para poder identificar un problema, primero se analiza el objeto de estudio, empleando diversas técnicas, las cuales permiten indagar sobre situaciones que afecten el desarrollo en este caso del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, contemplando de igual manera a las personas que se encuentren relacionadas de manera directa e indirecta.

Con base a la observación de todo el proceso de la institución, para obtener aún más información sobre los inconvenientes que surgen, se diseñaron una serie de instrumentos que forman parte del diagnóstico empleado que en este caso es el organizacional, dando inicio con una guía de observación y una entrevista semiestructurada, en las cuales, la idea central es comparar los diferentes métodos de trabajo de las áreas administrativas, destacando cada etapa del proceso administrativo, para analizar desde una perspectiva amplia todo el desarrollo de la organización, enfocando las principales actividades y teniendo un primer acercamiento sobre la condición en la que se encuentra la institución educativa (Ver apéndice D y E).

En relación con los aspectos identificados en las preguntas planteadas dentro de la guía de observación y la entrevista, se encontró que en lo que concierne a la planeación de la institución no realizan planeaciones de actividades en los que contemplen fechas o prioridades de ejecución de acuerdo a los programas que desarrollan, sin embargo, cada una de las áreas administrativas está encargada de realizar su propio cronograma de actividades basándose principalmente en el calendario escolar de las dos modalidades que emplean que son escolarizado y sabatino.

En la etapa de organización, es posible analizar que las actividades de todas las áreas administrativas de la institución no están delimitadas, solo de palabra cada persona sabe que es lo que debe de hacer, aunque no tienen a su disposición algún documento en el que encuentren establecidas cada una de sus funciones y responsabilidades, lo que hace que los administrativos no tengan una base para poder ser conscientes de lo que corresponde a su puesto, sin esto han llegado a presentarse conflictos al no tener claro cómo se realizan algunas actividades e incluso al contar con personal nuevo en la institución aún surgen dudas sobre lo que deben desarrollar en su departamento.

En concordancia, en la dirección del instituto se identificó que la persona responsable de la institución, antes de tomar algún tipo de decisión está basada en su criterio personal y experiencia que ha adquirido a lo largo del tiempo, debido a que cualquier cuestión influye en su desarrollo o progreso; del mismo modo contemplando que a ningún miembro de la institución se le brinda algún tipo de curso de capacitación al ingresar a la institución, ni de actualización en base a nuevos programas o políticas que presentan y considerando que para poder comunicarse entre las áreas administrativas es de manera verbal comúnmente pero también formal, entre ellos hacen entrega de oficios para solicitar apoyo de sus compañeros de trabajo.

En relación a la fase de control de la institución, se analizó que no hay una manera de llevar el seguimiento de las actividades o programas que desarrolla la institución, solo cada una de las áreas lleva su propio monitoreo, para las áreas administrativas la persona encargada de supervisar las actividades es el subdirector escolar, pero no mide los resultados del proceso de trabajo que obtiene cada persona y del mismo modo no han llegado a identificar las áreas de oportunidad o mejora del personal administrativo.

Por consiguiente, al analizar cuestiones en las distintas etapas del proceso administrativo, se decide trabajar con la organización, debido a que en ella está concentrada la división del trabajo entre todo el personal administrativo, encontrando que no tienen establecidas sus funciones, reflejado al aplicar una entrevista semiestructurada dirigida al director de la institución debido a que es la autoridad y es la persona que tiene el mayor conocimiento de todos los recursos, así como la finalidad que tiene cada miembro del instituto, los procesos o estrategias de trabajo que fue adaptando cada persona a su área; en el instrumento están desarrolladas preguntas enfocadas a lo que implica la fase de organización como los distintos recursos que deben contemplar que son humanos, técnicos, materiales, financieros, la división de trabajo en la que engloba la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones (Ver apéndice F).

Como consecuencia del instrumento, primero se indaga sobre el jefe directo de todo el instituto, en lo que los resultados arrojaron que no lleva tanto tiempo en el cargo, aunque ha ido familiarizándose con los procesos de la institución, entre sus funciones principales está el dirigir al personal, orientarlo con respecto a las actividades, aprobar cualquier cuestión y rectificar las distintas responsabilidades de cada uno de los administrativos.

Se afirma mediante los resultados del instrumento aplicado, que la institución cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, como sus distintas actividades; las cuales están divididas en seis áreas administrativas que son administración escolar, coordinación académica, prefectura, extensión y difusión, servicios escolares, servicios financieros que también se encarga de las prácticas profesionales, servicio social y titulación, cada una de estas áreas administrativas en las que conforma la institución, integradas por una sola persona y consideran que es un número adecuado para las cantidades de trabajo que llegan a tener. Con respecto a la división de trabajo, en la institución las tareas asignadas de acuerdo a las necesidades que llegan a presentarse, pero el

personal no solo realiza las funciones correspondientes a su área, sino también apoya a las demás áreas, aunque no cuenta con personal específico para supervisar las tareas de los administrativos.

Dentro del mismo contexto, centrado en la categoría de la fase de organización, la cual es división de trabajo, está a su vez tiene otras subcategorías que son jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, pero en este trabajo de investigación, está basado en la subcategoría de descripción de funciones, debido a que lo se busca es que cada persona que conforma la institución tenga establecidas sus principales actividades y responsabilidades dentro de su área de trabajo; para lo cual se empleó una encuesta dirigida al personal administrativo, principalmente a los encargados de las cuatro áreas centrales, siendo indispensables porque sus procesos influyen de manera directa en el progreso de la institución educativa, analizando cómo es que cada persona desempeña sus labores (Ver apéndice G).

Cabe señalar los resultados adquiridos, donde se encontró que dentro de la institución los administrativos están ubicados en sus puestos de trabajo en base a sus habilidades y experiencia, cada uno con el paso del tiempo ha ido encontrando los métodos de trabajo más adecuados para lograr dominar sus funciones, analizando que el subdirector tiene un par de años laborando en la institución, de igual manera que el contador, pero por otro lado los demás miembros del instituto tienen meses en su actual puesto; dialogando con cada uno de ellos, la mayoría considera que implementar algún documento en el que establezcan sus funciones y responsabilidades sería de mucha utilidad, más aún cuando contratan a nuevo personal, para capacitar, eso facilita las cosas, ahorrando mucho tiempo para todos.

Se resalta que la comunicación entre los administrativos es de manera verbal y escrita con las demás áreas de la institución, para solicitar algún documento o cuestión es mediante oficios, los cuales también son de utilidad para confirmar que la otra persona esta enterada, aunque están

limitados debido a que solo pueden tomar decisiones con respecto a su área, cada uno de ellos sabe con quién dirigirse ante cualquier situación que pueda presentarse en su lugar de trabajo; analizando que en ocasiones logran tener coordinación entre las áreas para la realización de actividades, recordando que dirección general es la persona responsable de asignar las funciones a todo el personal, pero creen pertinente el buscar implementar algún tipo de estrategia para dividir el trabajo entre las áreas del instituto.

En síntesis, después de obtener la información en base al proceso administrativo de la institución de manera general, de igual manera la etapa concreta con la que se trabaja en este proyecto de investigación, analizando los resultados obtenidos como lo fueron las posibles problemáticas encontradas, entre las cuales son la ausencia de cursos de actualización, falta de seguimiento de los programas, entre otras cuestiones; se optó por trabajar con que no están delimitadas las funciones del personal administrativo, debido a que dentro de la institución, aunque cuenten con seis áreas administrativas, al presentarse en la institución educativa mayor carga de trabajo las personas encargadas de cada uno de los departamentos apoyan a las otras áreas haciendo actividades que no les corresponden.

En contraste con el problema a tratar, es una situación que se ha presentado desde que se fundó la institución ya que al iniciar contaban únicamente con dos departamentos que eran la dirección escolar y servicios financieros, siendo los encargados de hacer que funcionara la institución; con el paso del tiempo fue creciendo el número de personas e ingresos, incrementando la cantidad de alumnos inscritos en la institución por lo que necesitaban más departamentos para dividir las responsabilidades y actividades. Al no tener un fundamento sobre las funciones de cada uno de los miembros de la organización, esto puede llegar a ocasionar que en el funcionamiento de la misma atrasen los procesos que llevan a cabo o no sean realizados de la mejor manera y esto a

lo largo del tiempo puede provocar fallas en el proceso administrativo que manejan, ocasionando un bajo nivel dentro de la institución para usuarios tanto internos como externos.

Es conveniente, proceder a definir la pregunta de investigación, una vez mencionada la importancia de los procesos de los integrantes de las áreas administrativas, en este caso se plasma la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del IIAT UPAV, para lograr la calidad en los procesos administrativos?

### **1.3.1 Objetivo general de investigación**

Este trabajo de investigación tiene una razón de ser la cual esta presentada de manera práctica, realista, coherente y lógica en los siguientes objetivos.

#### Objetivo general

Especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del IIAT UPAV para lograr la calidad en los procesos administrativos.

#### Objetivos específicos

Identificar las principales funciones de las áreas centrales del personal administrativo del IIAT UPAV.

Clasificar las principales funciones de las áreas administrativas centrales que influyen en el proceso del IIAT UPAV.

Implementar una estrategia para el cumplimiento de las actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del IIAT UPAV.

#### **1.4. Justificación**

En esta sección, presenta los motivos principales por los cuales se desarrolla el proyecto en cuestión, mostrando un acercamiento a todo lo que está descrito, señalando la importancia de realizar el trabajo, el tema a tratar y el lugar donde está reflejado. De acuerdo con el presente proyecto de gestión escolar, cuenta con el propósito de analizar las inconsistencias del proceso administrativo empleado en las áreas administrativas del IIAT UPAV, localizado en el municipio de Teziutlán, Puebla. Destacando que, la relevancia de trabajar con esta temática consiste en el desarrollo de las actividades de las personas encargadas de las áreas principales de la institución, las cuales son subdirección escolar, coordinación académica, servicios escolares y servicios financieros.

Cabe señalar que en cualquier lugar de trabajo como en la vida deben estar establecidas las bases para que las cosas funcionen como corresponde, debido a que si no se emplea un control no puede haber un seguimiento de los resultados esperados, es por ello que las personas deben de ser conscientes de lo que les corresponde hacer conforme a su cargo y las limitantes que pueden tener, facilitando el trabajo en equipo y logrando obtener buenos niveles de desempeño, recurriendo a Münch (2010) quien menciona que “la consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes” (p. 211).

Afirmando que la idea central es que, desde un análisis general de cada una de sus fortalezas o debilidades, se compruebe que la estrategia a implementar contribuya con los distintos métodos de trabajo que emplean dentro de la institución, permita lograr cambios significativos en las distintas áreas funcionales, contemplando el servicio tanto para personas internas como externas, llegando a favorecer a la comunidad estudiantil y mejorar el nivel educativo de toda la institución.

En concreto, los resultados serán de gran utilidad para la formación profesional en la Licenciatura en Administración Educativa, reforzando las distintas competencias, habilidades y aptitudes que brinden un acceso para reflexionar sobre el cometido central de una institución educativa.

---

---

# **CAPÍTULO**

## **II**

## MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se describe la manera en cómo la administración ha evolucionado, contemplando que es un proceso empleado por los seres humanos día con día, basándose en los diferentes métodos o principios que comprende la administración, enfocado principalmente en el ámbito educativo, los diferentes enfoques de las escuelas de la administración, lo que permite analizar cómo cada uno se adapta a las necesidades del lugar o personas que le darán uso, presentando en la misma línea las fases que conforman el proceso administrativo, en donde desde el capítulo I, se realizó una categorización en la que se delimitó en que etapa del proceso administrativo está ubicado el problema a tratar en la institución; posteriormente en los apartados legales se incluyen normas que rigen el objeto de estudio, que en este caso es una institución de nivel superior y posteriormente la estrategia que será aplicada.

### **2.1 Fundamentos de la administración**

Al hablar sobre la administración, es importante mencionar cómo este proceso ha tenido su impacto desde los inicios de la humanidad, convertido en una acción indispensable tanto en una empresa como en la vida diaria de una persona, pero para poder llegar a esto tuvo un extenso desarrollo a lo largo del tiempo, retomando los cambios y aportaciones presentados desde la revolución industrial, debido a que presentaban dificultades en los trabajos y necesitaban trabajar concentrándose en procesos de producción por la implementación de las máquinas que podían reemplazar el trabajo de algunas personas en grandes empresas.

De acuerdo con Münch (2010) en el siglo XX destacan los principales avances en la sociedad centrados en los aspectos tecnológicos, siendo de utilidad para el desarrollo e incremento de productividad de las distintas organizaciones, haciendo uso eficiente de todos los recursos con

los que cuentan. Dando inicio a la administración científica por las aportaciones del autor Frederick Winslow Taylor (1856-1965), quien tenía como objetivo principal aumentar el rendimiento mediante la eficiencia del personal, lo que quiere decir es el hacer más con menos, ya sea menor cantidad de recursos o personas, él estableció 5 principios básicos de la administración los que consisten en la planeación, organización, dirección, coordinación y control; a partir de estos principios se han enfocado al estudio de esta disciplina, manifestándose una variedad de etapas, enfoques y las escuelas de la administración que han presentado múltiples cambios.

En esta misma línea, la escuela científica tuvo grandes aportaciones por múltiples autores además de Taylor, como lo es en el caso de Henry Lawrence Gantt (1861-1919), siendo quien desarrolló métodos para capacitar a las personas y su principal contribución fue la gráfica de Gantt, lo cual resulta de mucha utilidad en la actualidad para organizar algún trabajo, dividiéndolo en tareas y tiempos, funcionando como un cronograma de proyectos que facilita la organización de actividades.

En cambio, en la escuela clásica de sus principales autores se encuentra Henri Fayol (1841-1925) encargado de encomendar las funciones centrales que deberían contemplar en todas las organizaciones, todo esto retomando los principios de administración establecidos por Taylor, las áreas funcionales, debido a que dio paso para definir el proceso administrativo, aunque cada autor establecía sus etapas y las fueron adaptando conforme a las precisiones de las distintas organizaciones en las que se implementaban.

Desde la mirada de la escuela humanista el autor George Elton Mayo (1880-1949), quien se enfoca en la productividad, a través de las condiciones laborales que se tenían al alcance, pero dejando de lado a las máquinas y resaltando la importancia de cada uno de los miembros de una empresa, en las relaciones humanas, debido a la relevancia de un grupo de trabajo y saber trabajar

en colaboración con personas de diferentes áreas y perfiles, la comunicación entre cada una de las áreas, el motivar a los empleados siendo aspectos fundamentales para el desempeño del personal.

Acto seguido, en el siglo XXI se presentaban diversos avances tecnológicos lo que fue posible ver reflejado en las empresas, al hacer uso de la tecnología siendo un proceso complejo al principio porque tenían que presentar cambios y adaptaciones, pero es algo que facilitó y aumentó la productividad, aunque solo en algunos se retoma el valor de cada una de las personas que conforman una empresa; pero al analizar cada una de las escuelas se puede observar cómo se ha adaptado la administración con el paso del tiempo y su relevancia.

### **2.1.1 Administración**

En cuanto a la administración es un proceso que se realiza con frecuencia en diferentes actividades, siendo analizado desde la perspectiva de alguna empresa u organización es de gran auge debido a que facilita el logro de objetivos, considerando diversas cuestiones como dividir las funciones del personal, establecer a dónde se quiere llegar, entre otras. En este sentido para una comprensión más clara se recurre a las definiciones de los siguientes autores, primero prosiguiendo con Münch (2010) quien dice que:

La administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (p. 3).

Esto radica en que hoy en día la administración permite establecer todas las bases y condiciones necesarias para la realización de algún trabajo, especificando lo que debe hacer cada persona que conforma la organización, mediante estrategias que indiquen el correcto uso de cada uno de los recursos con los que se cuenta, logrando un gran nivel de desempeño. Entre las

características de la administración, está que debe de ser universal lo que implica ser factible para todo tipo de institución, valor instrumental porque funciona en su mayoría para el logro de objetivos, siendo multidisciplinaria a causa de que hace uso de diversas técnicas y ciencias para su desarrollo, es específico al momento de aplicarlo y también hay que destacar que es versátil por la flexibilidad que maneja, adaptándose a las diferentes necesidades de las personas.

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización, estructura, dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo (Chiavenato, 2007, p. 2).

A partir de esta concepción, comprende la adaptación de la administración a cualquier tipo de institución, como mediante la distribución de actividades se contemplan cada una de las etapas del proceso administrativo, verificando que cada una sea desarrollada como fue establecido sin alterar ninguna parte del proceso, debido a que al emplearlas de la mejor manera es posible el logro de objetivos, mediante el apoyo y colaboración de todos los miembros del lugar de trabajo.

En lo que concierne a los principios de la administración, retomando a Chiavenato (2007) quien menciona que Fayol redacta catorce principios, iniciando por la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses, remuneración de personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo; donde cada uno de estos tiene su relevancia, siendo universales y adaptables a cualquier circunstancia.

Ahora al hacer referencia a la importancia de la administración dentro del presente trabajo de investigación, hay que mencionar a que consiste en analizar todo el proceso administrativo que emplean en el objeto de estudio, que en este caso es una institución educativa del nivel superior, lo

que permite observar los métodos o técnicas que emplean, sus estrategias y planeaciones; mediante este proceso se manejan tiempos, estándares de evaluación y control para poder verificar que se realizan las actividades como corresponden.

### **2.1.2 Administración educativa**

Se aborda la implementación de la administración en las instituciones educativas, surgiendo como una rama dentro de los distintos ámbitos de la administración, siendo importante analizar su relevancia, contemplando que esto facilita la toma de decisiones, supervisando el nivel de desempeño, el bienestar de toda la comunidad estudiantil y principalmente guiando el diseño de estrategias para la mejora de la institución en general; lo cual está reflejado en el personal administrativo e incluso en las autoridades educativas que buscan hacer cambios en los métodos de trabajo, influyendo de manera positiva a toda la institución.

La calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad (Münch, 2010, p.14).

Por lo que se comprende, que la administración tiene gran relevancia dentro de una institución, proporcionando los medios necesarios para un correcto desarrollo, debido a que al emplearla como corresponde, es posible obtener los resultados esperados, donde haya comunicación e integración entre todos los actores involucrados, lo que guía al logro de los objetivos establecidos y todo esto llegue a los máximos niveles de eficiencia y calidad. Pero para poder llegar a la administración en el ámbito educativo, es importante rescatar que, todo da inicio gracias a las diferentes escuelas o teorías, desde el siglo XIX, dando un enfoque a lo educativo, no

solo desde el aprendizaje en las aulas, sino enfocado en los procesos administrativos de las instituciones.

A pesar del ejercicio de descentralización de la educación que se inició en el año 1992, la educación enfrenta todavía muchos obstáculos, ya que, bajo el argumento de transparentar y controlar el ejercicio del recurso financiero, lo único que se hace en realidad, es entorpecer el trabajo operativo (Barraza, 2007, citado por Vázquez, 2012, p. 66).

Una vez hecha esta precisión con respecto a la concepción de administración en las instituciones educativas, se implementó en la Universidad Pedagógica Nacional, la licenciatura de administración educativa en el año de 1970, sin embargo de acuerdo al Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Educativa (2009), la licenciatura fue adaptándose al sistema educativo y a los lugares en los que era posible desarrollarse como en el caso de Puebla y Tehuacán; procediendo a delimitar el plan educativo en 1990, considerando que para poder cursar la licenciatura debían de haber culminado sus estudios del nivel media superior o docentes, teniendo como objetivo principal de conformar profesionales que logren hacer uso eficiente de todos los recursos de una institución y empleen los métodos administrativos como corresponde.

Entre sus principales características está que propicia la indagación, a través de propuestas en base a las necesidades de la comunidad estudiantil, implementando políticas educativas, siendo universal porque aplica tanto en el sector público como en el privado; siendo una aplicación racional y sistemática de todos los principios de la administración, conduciendo a la institución de una manera segura y razonable hacia el logro de las metas de la institución educativa. En relación a la importancia de la administración educativa, es importante destacar que es una herramienta vital para este trabajo de investigación, no solo porque se desarrolla en una institución educativa, sino también por todo el proceso que implica el saber llevar una buena gestión, el cómo optimizar cada uno de los recursos con los que se cuenta y todo sea una guía al nivel máximo de productividad.

Por el contrario, hablar de la gestión es hacer referencia a un factor principal en las organizaciones para el correcto desarrollo de los procesos de trabajo, contemplando llegar al logro de objetivos en una cantidad menor de tiempo y reduciendo costos, organizando, controlando y dirigiendo todos los recursos de una organización, para una mejor comprensión Rodríguez (2022) especifica que consiste en “un elemento clave en el desarrollo de sus actividades, ya que permite mejorar la relación que existe entre la productividad, costos y calidad, además permite lograr los objetivos en los tiempos y plazos establecidos” (p.5).

Se deduce que, al hablar de gestión dentro de una institución educativa, esto implica la evaluación de los métodos educativos, buscando principalmente lograr un cambio en la institución, desde que el personal este en actualización constantemente e incluso contar con todos los recursos necesarios dentro de cada área, verificando que estén las mejores condiciones para trabajar, retomando que “la gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Cejas, s.f., p.217).

Siendo preciso, señalar la diferencia entre administración y gestión educativa, contemplando que en la administración se encarga principalmente de obtener todos los recursos, optimizando el uso de cada uno de ellos, planificando las distintas actividades a desarrollar; en cambio, hacer referencia a la gestión educativa, consiste en dirigir a los miembros de la organización, centrado en garantizar el cumplimiento de los objetivos. A este propósito, la diferencia clave entre administración y gestión educativa, es que la administración se enfoca en organizar los métodos de trabajo, al personal en el área más idónea y, por otro lado, la gestión consiste en poner en práctica todos los procesos.

## 2.2 Enfoque de la administración

En contraste con las diferentes perspectivas de los principales representantes de la administración, se delimitan tres enfoques centrales que son científico, clásico y humanista, cada uno ha ido adaptándose a las necesidades de las organizaciones, algunos conformándose o tomando bases de otro de los enfoques, hasta llegar a cuestiones laborales más actuales, logrando tener un impacto tanto en el lugar de trabajo como en los colaboradores o miembros de la misma, buscando cumplir con los objetivos de una organización, dependiendo del entorno y las personas involucradas; para ello Münch (2010) establece una idea concreta en la cual rescata la importancia de los enfoques:

El estudio de las escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar teórico e innecesario. Sin embargo, el aprendizaje y aplicación de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere (p.139).

Se identifica la relevancia de las escuelas o enfoques, siendo la manera de aplicar la administración en alguna organización, brindando las bases para desarrollar un buen trabajo, cada método posee distintas aportaciones, aunque solo es posible implementarlo conforme a las circunstancias de la organización y los miembros de la misma; dando inicio con la escuela científica en la que entre sus principales contribuciones fue lograr la producción y la división de trabajo en las empresas, en cambio al implementar el enfoque clásico la idea central era delimitar las áreas funcionales de una institución, mediante el proceso administrativo y los principios de la administración desarrollados desde los fundamentos científicos.

El último de los enfoques es el que respecta al humanista, siendo una adaptación de la escuela científica y clásica, debido a que en los inicios de la administración a los empleados se les

llegaba a exigir mayor cantidad de esfuerzo, acercándose incluso a la explotación de las personas, posteriormente con la implementación de las maquinas en las empresas dejaban sin empleo a muchos; por lo que con el paso del tiempo los miembros de la organización empezaban a protestar del trato que recibían por parte de sus jefes directos, buscando lograr que hicieran consciencia por los métodos de trabajo que empleaban, dándole a cada empleado el reconocimiento que merece, presentando teorías dentro del enfoque que han tenido gran impacto en la sociedad actual.

El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos) (Chiavenato, 2007, p.84).

En efecto el enfoque humanista, ha impactado en las empresas considerando que los recursos humanos que son todos los empleados que la conforman es el factor más importante para que todo funcione como ha sido establecido en alguna organización, pero para ello se necesita un equilibrio entre los niveles de productividad y satisfacción del personal, retomando que los aspectos emocionales de cada individuo influyen en su desempeño laboral; todo ello puede verse favorecido mediante un clima laboral apto, salarios accesibles, jornadas laborales justas, motivación a través de distintos tipos de incentivos e incluso reconocimiento por aquellos que siempre cumplan con lo que se les solicita.

Afirmando que los primeros estudios de la escuela humanista dieron inicio en la década de 1920, analizando aspectos psicológicos y sociales de cada individuo, haciendo mención de los principales representantes de dicho enfoque, se encuentran Mary Parker Follett y George Elton Mayo, entre otros; cada uno ha contribuido con distintas aportaciones a las organizaciones desde la perspectiva humanista como lo fueron la motivación, comunicación formal e informal, el

liderazgo y el estudio de las necesidades de cada uno de los colaboradores o miembros que conforman una organización.

Señalando los estudios de Mary Parker Follet, quien ha sido reconocida como la primera mujer en centrarse en estudios del factor humano dentro de una empresa, especializándose en la autoridad del directivo, destacando que para que una persona pueda estar al frente de cualquier institución debe contar con la preparación necesaria, sabiendo dirigirse a las personas; estableció la teoría del conflicto, en la que principalmente fomenta que es necesario analizar todo el contexto antes de tomar una decisión, del mismo modo la coordinación mediante grupos de trabajo para lograr ahorrar tiempo y cumplir en tiempo con lo que solicitan.

Cabe destacar que dentro del enfoque humanista se presentan diferentes teorías, una de las más relevantes es la teoría de las relaciones humanas de George Elton Mayo, quien escribió un libro conocido como los problemas humanos de una civilización industrial en 1933, pero para poder llegar a esto, Mayo realizó un experimento en la fábrica Western Electric, que consistió en demostrar como mediante la integración de un buen equipo de trabajo se pueden conseguir los niveles de productividad esperados, buscando adaptar los principios generales de la administración, contemplando las necesidades de los miembros de la organización; destacando que es de vital importancia considerar que cada persona trabaja e interactúa en grupos sociales, manteniendo una constante interacción social.

Basándose en que, para poder comprender el comportamiento humano dentro del lugar de trabajo, la teoría de las relaciones humanas ha estudiado esa interacción social, siendo acciones que se ven reflejadas al relacionarse con otras personas o entre grupos, enfocada en los distintos aspectos psicológicos que pueden provocar las condiciones laborales; del mismo modo como los factores sociales pueden llegar a ser más motivadores que los componentes económicos y como la

comunicación es un aspecto esencial en las conductas de los trabajadores, analizando de qué manera esto llega a influir en el rendimiento de los colaboradores, favoreciendo a toda la organización en el logro de sus objetivos.

Por consiguiente, en el presente proyecto de investigación se retoma la teoría de las relaciones humanas debido a que la idea central es analizar toda la organización, que en este caso es una institución educativa del nivel superior reflejado en el Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, en la cual interactúan los miembros de ella, que son las personas responsables de cada una de las seis áreas administrativas, encontrando que los miembros de la institución no cuentan con sus funciones delimitadas; por lo que mediante la teoría, el objetivo es buscar estrategias que permitan mejorar los niveles de rendimiento de cada uno de los empleados, principalmente a través de la integración con grupos de trabajo y la comunicación entre los colaboradores.

En concordancia con la teoría que establece Mayo (1933), se logra identificar el rol del administrador como un director, jefe o supervisor que requiere mejorar la comunicación si busca formar un equipo de trabajo entre sus miembros, contemplando que, para orientar a una determinada institución al logro de sus objetivos, es necesario clasificar a los empleados en grupos formales e informales como un conocimiento fundamental del administrador profesional; empleando cursos de acción, los cuales en la teoría se resumen en incentivar a los empleados a participar en las distintas actividades o programas que desarrollan en el lugar de trabajo, mediante la comunicación y equipos colaborativos.

Por otro lado, relacionar el rol del administrador en el ámbito educativo implica retomar el perfil de egreso de un administrador educativo, lo cual se presenta en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Educativa (2009), en el que plantea que un administrador debe de

ser capaz de ocuparse de las distintas necesidades que llega a tener la sociedad, pero principalmente interviniendo en instituciones educativas; del mismo modo contar con la habilidad de desarrollar diagnósticos educativos, que permitan implementar proyectos de intervención, de acuerdo a un análisis previo del nivel de la institución y de esta manera evaluar las estrategias a utilizar para tomar decisiones eficientemente dentro de todo el proceso educativo.

Todo lo que se desarrolla en la teoría, posteriormente es retroalimentado a través del nivel de productividad y el comportamiento de cada uno de los miembros de la institución educativa, puede ser mediante encuestas de satisfacción a las personas involucradas, que en este caso son los cuatro responsables de las áreas centrales de la institución y a los demás administrativos, comparando la manera en que trabajaban con los resultados obtenidos; incluso retomando el proceso administrativo para analizar el desempeño de todos los administrativos y poder obtener un análisis general.

### **2.2.1 Proceso administrativo**

En concreto para que una determinada institución funcione como corresponde requiere seguir un orden, lo que permite guiar el rumbo de las acciones a realizar por todos los colaboradores, para ello se emplea un proceso que facilite establecer cada una de las actividades, aplicando los principios o teorías administrativas conforme corresponda, presentado en el proceso administrativo; comprendido como “las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas” (Chiavenato, 2007, p. 143).

Ligado a esto, diversos autores difieren con el número de etapas que debe contemplar el proceso administrativo, aunque cada empresa adapta las que necesita acorde a su propio beneficio, retomando la idea de Münch et al. (2011) específica que el proceso administrativo consiste en “el

conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo” (p.19). Se asimila como las principales labores de un administrador, desarrollado periódicamente; a su vez conformado por cinco etapas las cuales son planeación, organización, integración, dirección y control (Ver anexo 6).

Siendo conveniente señalar, que dicho proceso brinda un gran acceso para conseguir el logro de los objetivos de la organización, buscando integrar a todo el personal de forma activa, mediante una serie de estrategias al utilizar de manera eficiente los recursos con los que cuentan para trabajar; está reflejado mediante dos fases que Münch et al. (2011) menciona que son la mecánica y dinámica, en la primera consiste en las bases centrales al aplicar la administración encontrando la etapa de planeación y organización, en cambio en la segunda fase se ejecutan los programas o planes previamente establecidos, en donde cada una de las etapas cuenta con categorías en las que se dividen las principales funciones a desarrollar (Ver anexo 7).

En atención a las etapas del proceso administrativo, se da inicio con la primera etapa que es la de planeación, en la que se estructuran los métodos o normas de trabajo de una empresa, Münch et al. (2011) refiere que la planeación “se trata de definir el rumbo hacia donde se dirige la institución, mediante el establecimiento de estrategias o minimización de riesgos y mejorando las condiciones” (p.50). Atendiendo la idea de que todas las organizaciones deben de tener asentado a donde quieren llegar, a través de metas que puedan ser a corto, mediano e incluso largo plazo, orientando a todos los miembros de la institución al cumplimiento de cada una de sus actividades, sus categorías son filosofía, misión, visión, valores, estrategias, políticas, programas y presupuestos.

Por su parte, lo que infiere a la segunda y tercera etapa del proceso administrativo consiste en la organización e integración, las cuales se interrelacionan directamente debido a que ambas inducen a la formulación de actividades que debe desarrollar cada empleado conforme a su área de trabajo, catalogando de forma razonable los distintos métodos que realiza la institución; del mismo modo contemplando el uso de los recursos con los que hay acceso para trabajar, logrando que sean eficientes en todos los programas que emplea la empresa. Estas etapas cuentan con categorías como en el caso de los distintos recursos de una organización que son humanos, materiales, técnicos y financieros, otra de sus categorías es la división de trabajo, que a su vez tiene subcategorías como jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

En lo que respecta a la cuarta etapa, concierne a la dirección en donde su función principal es emprender las distintas actividades o programas previamente establecidos en las etapas de planeación y organización, guiando todos los recursos de la empresa, la dirección comprende cinco categorías que son la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo; cada una de ellas en conjunto son las bases para poder orientar a los empleados en sus actividades y en el uso de los recursos “la dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo” (Münch, et al., 2011, p. 130).

En última instancia, se encuentra la etapa de control centrada en evaluar todos los resultados que obtiene la empresa, a través de diversos modelos o lineamientos Münch et al. (2011) indica que “el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (p.164). Resulta de igual importancia esta etapa como las anteriores, debido a que en ella se logran identificar detalles o inconvenientes que retrasan la

productividad de los trabajadores, lo que a su vez permite ir mejorando día con día para lograr obtener los resultados esperados; comprendiendo que el control se integra por cuatro categorías las cuales son establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Recapitulando todo lo que implica el proceso administrativo dentro de una institución, es importante hacer mención de que al emplearlo como corresponde es posible conseguir altos niveles de productividad, desempeño e incluso lograr las metas planteadas, aplicando los principios de eficiencia y eficacia en las distintas áreas funcionales que conforman el lugar de trabajo; después de analizar cada una de las etapas, se deduce que el problema identificado en el presente proyecto de investigación está reflejado en la organización por lo que hay que centrarse en las principales características, técnicas y métodos para emplear el proceso de organización de la mejor manera.

### **2.2.2 Organización**

Es prudente señalar que, para que una empresa pueda seguir su curso de funcionamiento debe contar con una estructura estable, teniendo claro lo que se quiere hacer a través de los diferentes métodos y procedimientos, su propósito central es sintetizar el trabajo de los empleados, compaginando a cada uno de ellos con los recursos que tienen a su alcance, reduciendo costos y tiempos al tener delimitadas las líneas de autoridad, las áreas funcionales e incluso los medios para efectuar las distintas actividades del personal, permitiendo obtener resultados favorables para todos, para una idea más concreta Münch et al. (2011) menciona:

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: que todos los procesos resulten sencillos y fáciles tanto para quienes laboren en la escuela como para los alumnos y la comunidad. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal (p.100).

Dado que la idea principal de la organización es considerar a todos los actores involucrados, facilitando el acceso a los recursos, resultando un proceso enriquecedor para toda la empresa, a su vez contempla tipos de organización, Münch et al. (2011) especifica que están conformados por diversos elementos para poder ser empleada como corresponde, dependiendo de la dimensión y especialización del lugar donde se implementará; un claro ejemplo de ello es la organización lineal, presentando que la toma de decisiones está centrada en una sola persona, fungiendo como jefe directo, funcionando de manera práctica, sin conflictos y permitiendo ahorrar tiempo.

A diferencia de la organización de tipo lineo funcional, la más común en las empresas, en la que al inicio se encuentra el jefe directo pero desprenden áreas o departamentos a su cargo, en donde cada área cuenta con su línea de autoridad; sin embargo en la organización staff implica contar con un apoyo de algún especialista ajeno al personal interno del lugar de trabajo, por ello esa persona no tiene la posibilidad de tomar ningún tipo de decisión porque no cuenta con autoridad hacia los empleados, aunque este método debe surgir al combinar otro tipo de organización, resulta útil con conocimientos nuevos para los sistemas de trabajo y búsqueda de innovación.

En tal sentido, existe por otro lado la organización por comités, situado a deslindar responsabilidades a los trabajadores en base a un sistema de proyectos, entre los cuales, los más utilizados son en el comité directivo encabezado por los dueños o socios de la empresa, de vigilancia considerando al personal de máxima confianza para el jefe inmediato y por último el consultivo representado por las personas que están capacitados como corresponde; pero comparativamente hablando de la organización matricial, infiere a conjuntar la organización de tipo funcional con la staff, su característica principal es que logra mejorar la comunicación al tener que interactuar y no tener un solo jefe inmediato.

De igual forma, la organización hace alusión a principios en donde cada uno contribuye al desarrollo de la institución, funcionando como las normas para implementar la organización de la mejor manera, entre los cuales están reflejados la misión, especialización, jerarquía, paridad de autoridad, unidad de mando, coordinación y continuidad. Análogamente cabe añadir las diversas técnicas o herramientas para poner en marcha los procesos de organización, siendo indispensable emplearlos en base a los requerimientos de cada institución, entre ellas se encuentran los organigramas, siendo toda la estructura organizacional de la institución, presentado de manera grafica con las líneas de autoridad y los cargos de cada miembro de la institución.

En atención a otra de las técnicas de la organización, Münch et al. (2011) habla con respecto a los manuales, los cuales pueden contener las distintas bases o métodos de trabajo dentro de una organización, como lo es en el caso de políticas, procedimientos, entre otros; en cambio, al manejar un diagrama de flujo, permite desglosar cada uno de los pasos de los procesos a desarrollar en las distintas áreas de la empresa, de manera lógica, evitando errores y ahorrando tiempos. La última técnica de la organización concierne a un análisis de puestos, centrado en el personal, describiendo las actividades que los empleados deben desenvolver en determinados puestos, sirviendo en su mayoría para la capacitación e inducción de nuevo personal a la empresa.

Es conveniente, hacer alusión a las etapas de la organización entre las cuales es conveniente destacar la división de trabajo debido a que, al identificar el problema del presente proyecto de investigación, se identificó en la etapa de división del trabajo, porque no están delimitadas las principales funciones y responsabilidades de los administrativos de la institución; por ello es importante centrarse en la etapa principal de la organización y a su vez optar por trabajar con una de sus subcategorías entre las cuales están la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

### 2.2.3 División del trabajo

Al tener identificadas las bases de la etapa de organización, se procede a detallar la consistencia de la división del trabajo, siendo un proceso que puede verse reflejado en todas las instituciones, debido a que es indispensable tener un control de las distintas actividades que desarrolla todo el personal; por lo que se recurre a Chiavenato (2007) quien menciona que “la división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas” (p.180).

Como es sabido, la división del trabajo es la base de cualquier organización siempre que sea aplicada de la mejor manera, pero manteniendo un orden y equilibrio, presentada de manera vertical en la que están de manera directa los niveles de autoridad o puede reflejarse horizontalmente donde señalen los distintitos departamentos de la empresa, representando los procesos de trabajo en un desglose general de las distintas actividades a realizar; estableciendo a las personas responsables de cada cosa, el principal objetivo de la división del trabajo consiste en obtener altos niveles de productividad, mediante el desempeño de los empleados y logrando reducir costos; para lograr clarificar la idea central de la división de trabajo se recurre a Münch, et al., (2011) quien expresa que:

Consiste en la clasificación, agrupamiento y delimitación de las actividades similares, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo. La división del trabajo se logra mediante la descripción de procesos, la departamentalización, jerarquización y la descripción de actividades (p.104).

Es prudente añadir la relevancia de la división del trabajo dentro de una empresa, debido a que con el paso del tiempo las empresas van creciendo por lo que necesitan contar con una estructura organizacional específica y definida como corresponde, de acuerdo a las funciones; esta

a su vez cuenta con tres subcategorías las cuales son la departamentalización, en la que se asocian las distintas actividades por similitudes, definiendo los márgenes de autoridad, comunicación y responsabilidad. Por otro lado, el apartado de jerarquización, está reflejado en la estructura organizacional, a través de niveles de comunicación y delimitando el de autoridad que puede ser lineal, funcional o de staff.

Como instancia final, de las subcategorías de la división de trabajo se encuentra la descripción de funciones, en la cual tener establecida la jerarquía y los departamentos, deben delimitarse las diversas actividades a desarrollar por cada una de las áreas que integran la organización, lo que facilita los métodos de trabajo teniendo una base de lo que se debe realizar; para una mejor comprensión Münch et al. (2011) clarifica la idea central como “la descripción de actividades, se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de diagramas, de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades” (p.105).

Examinando minuciosamente la subcategoría de descripción de funciones, se opta por trabajar con ella en el presente proyecto de investigación debido a que el problema a tratar implica que en las áreas centrales de la institución no cuentan con sus actividades y responsabilidades delimitadas, solo cada uno de ellos tiene el conocimiento de lo que debe realizar, lo cual se ha vuelto una rutina, aunque en ocasiones llega a presentar un conflicto entre el personal, retrasando los procesos para las personas ajenas a la institución e incluso cuando llegan a contratar a personal nuevo, por lo que sería de gran utilidad contar con algún manual o documento oficial que les permita tener una base de trabajo.

### **2.3 Legislación educativa**

Planteando primero que la educación tiene un papel muy importante en la sociedad, buscando transmitir e implementar nuevos conocimientos, a través de valores, diferentes

perspectivas y competencias, logrando contribuir de alguna manera a la formación de las personas; para que la educación pueda ser empleada existen normas que establecen que debe de ser brindado un servicio de calidad a toda la población, dichas normas se ven reflejadas en la legislación educativa, lo cual se puede analizar de una mejor manera:

La legislación es el plano superior de la política educativa y por contener el derecho a la educación, es un elemento o insumo de primer orden que fundamenta la calidad, porque es insoslayable para establecer los rasgos de pertinencia y relevancia de la educación (Latapí, 1980, citado por Bonifacio, 2012, P.42).

En este caso, implica todas aquellas decisiones que conllevan el progreso de las instituciones educativas, definiendo los principios básicos y las bases esenciales de la educación, conformado por un conjunto de normas que se ven reflejadas en las leyes. Ligado a esto, se retoman documentos oficiales iniciando por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) debido a que es el primer decreto en el que se habla sobre la educación, en su Artículo 3° (2023) hace mención que todo individuo cuenta con el derecho a la educación en todos los niveles que son inicial, básico, media superior y superior, en los que en la actualidad solo hasta el nivel media superior se considera obligatoria, siendo un servicio al que cada persona tiene acceso y es decisión propia si optará por tomar los estudios en una escuela privada o de índole público.

De acuerdo con la CPEUM, retomando su Artículo 31° (2023), hace alusión en su primera fracción con respecto a que todos los mexicanos tienen la obligación de que sus hijos siendo menores de edad obtengan la educación en el nivel que se requiera, siendo partícipes en el desarrollo educativo que esto conlleva, informándose sobre los avances, las necesidades que presente el estudiante durante su proceso y principalmente brindándole todas los recursos y medios necesarios para la realización de cada una de sus actividades.

Por lo consiguiente, exponiendo los derechos y obligaciones de las personas al ser trabajadores, estos se proclaman en la Ley Federal del Trabajo (LFT), en el caso del Artículo 2º (2022) tiene el propósito de asegurar las bases que debe tener un trabajo para ser íntegro, tratando a toda persona por igual, sin hacer ningún tipo de distinción, acceso al seguro médico, las mejores condiciones de seguridad e higiene en su área laboral, derecho a días de descanso obligatorios, de acuerdo al calendario oficial y principalmente un salario que no sea menor al mínimo que está establecido en México; este artículo es de relevancia en este proyecto de investigación debido a que en cualquier trabajo los empleados deben considerar de sus derechos, para que no surja ningún tipo de inconveniente, aunque en este caso se trate de una institución privada, se tienen que hacer valer estos apartados para cada persona por igual.

Dentro de este mismo contexto, en el Artículo 24º (2022) de la LFT, hace referencia a las condiciones laborales, las cuales por obligatoriedad tienen que estar estipuladas por escrito, esto con el objetivo de que todas las partes involucradas sean conscientes de sus respectivas obligaciones, dicho documento debe plasmarse en dos tantos para que todos tengan uno a su disposición, en él principalmente se deben contemplar los servicios que se están contratando, el tiempo de ejecución, la remuneración que va a percibir el trabajador; partiendo de las bases del presente Artículo, debido a que todas las personas que trabajan en el Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV deben de ser conscientes de sus derechos y obligaciones laborales, las cuales deben ser establecidas desde su contratación.

En contraste con estos documentos oficiales, la Ley General de Educación (LGE) es el mandato en él que se establecen las principales bases de la educación, en el Artículo 5º (2019) destaca el derecho a la educación, de modo que los conocimientos y habilidades adquiridos en su institución educativa, con el objetivo que cada estudiante supere sus metas profesionales,

actualizándose de manera constante, cambiando su mentalidad día con día, viendo esto como un medio para lograr un cambio en la sociedad; esto se ve reflejado desde la educación inicial hasta la superior en donde el estudiante busca especializarse para entrar en el mundo laboral y contribuir para un bien mayor.

Ligado a la LGE, se rescata su Artículo 31° (2019) que hace mención sobre el Sistema Educativo Nacional (SEN), el cual consiste en un conjunto de actores que se centran en el servicio de la educación, buscando brindar múltiples beneficios a la sociedad, enriqueciendo la cultura y los valores de cada individuo, siendo de relevancia en este trabajo de investigación ya que esta Ley implica su realización desde el nivel básico hasta el superior, empleada en este caso en el nivel superior haciendo alusión a una universidad de índole privado.

### **2.3.1 Política educativa (SEN)**

Cabe señalar que la política pública tiene mucha relevancia porque busca centrarse en las necesidades o problemas que llegan a surgir en la sociedad, actuando a través del gobierno para lograr una influencia positiva en la vida de las personas, el autor Flores (2008) esclarece a la política como “un curso de acciones implícitas y explícitas surgido primordialmente desde el gobierno, pero recreado de manera constante por los diversos actores sociales y políticos con el propósito de cumplir con las finalidades que el Estado se va fijando” (p.16).

En este punto, la política pública conlleva los objetivos, reglas o acciones que deben seguir para resolver algunas cuestiones en las que se ve involucrada la ciudadanía, mencionando las que presentan más complicaciones y necesiten prioridad de atención por parte de los actores del gobierno, por medio de estrategias que exploren introducir cambios en las actitudes y perspectivas de cada persona, estas políticas son implementadas en la sociedad, implicando el acceso a los

bienes y servicios que proporciona el gobierno, entre ellos está la educación por lo que existen políticas enfocadas únicamente a esta función las cuales son las políticas educativas.

Se puede señalar en el ámbito de la educación la relevancia de las políticas educativas, siendo un factor clave para lograr transformaciones que influya en el desarrollo y nivel de cada institución educativa, actuando en las deficiencias que se presentan en el servicio que se brinda a cada alumno, conformado por una serie de estrategias, centrado en planes o programas que el gobierno aplica a nivel nacional, local y regional, sin embargo, el gobierno lo adapta de acuerdo a sus necesidades, considerando desde la educación inicial hasta superior, en términos generales la política educativa consiste en:

La actividad del poder público dirigida a solucionar los problemas sociales de la educación, por lo que, en el fondo se convierte en un conjunto de medidas de la política general cuyo objetivo específico es, en todas sus dimensiones, el educativo (Ardoino 1980, citado por Capella s.f. p.11).

Esto quiere decir, que el gobierno busca actuar desde las necesidades de los estudiantes, en base a los derechos que tienen con respecto a la educación, lo cual menciona que cada una de las personas que conforman la comunidad estudiantil sean tratados con equidad e inclusión, sin hacer ningún tipo de distinción, se garantice el acceso al aprendizaje en sus distintas modalidades y sistemas de trabajo; logrando a su vez, una formación integral, lo que implica el desarrollo de nuevas habilidades o actitudes que contribuyan en su experiencia académica, todo esto con el objetivo principal de mejorar la calidad educativa en todas las instituciones tanto del sector público como privado.

Cabe señalar que para verificar el cumplimiento de las políticas educativas se tienen diversos actores de gobierno responsables, entre ellos se encuentra el Sistema Educativo Nacional

(SEN), el cual está enfocado en ofrecer el acceso a la educación a todos los mexicanos, comprendiendo a la educación como un aspecto que presenta cambios en la sociedad; este sistema ofrece las bases que debe comprender una institución educativa, adaptándose y actualizándose de manera constante a las normas que establece cada gobierno, para ilustrar de mejor manera la idea central del SEN, la autora Bustamante (2022) menciona que:

Favorece el diagnóstico oportuno y la planeación a largo plazo, necesarios para ejecutar programas enfocados en mejorar la formación y situación laboral docentes, la atención a la población escolar, así como la gestión y vinculación interinstitucional, entre otros temas abordados por los Indicadores nacionales (p.3).

Afirmando que el SEN, actúa principalmente hacia los educandos siendo los receptores principales dentro del proceso educativo, primero se encarga de analizar las necesidades o deficiencias que se llegan a presentar en el servicio de la educación de las distintas entidades federativas, buscando disminuir estas situaciones para que no afecte al desarrollo académico de los individuos, mediante una serie de estrategias dirigidas a la formación integral por medio de la educación obligatoria, proporcionando los recursos necesarios y adaptando los avances educativos que se presentan en la actualidad.

Es oportuno señalar que el SEN, de acuerdo a la autora Bustamante (2022), está integrado primordialmente por alumnos y docentes de las instituciones educativas, considerando las aportaciones de los padres de familia, debido a que ellos tienen la encomienda de que sus hijos asistan a la escuela, otros elementos principales son las distintas autoridades educativas como los supervisores de zona, los jefes de sector, y la autoridad estatal y federal; a fin de que la estructura del SEN sustenta tres modalidades que son escolarizado, no escolarizado y mixta, en la escolarizada se maneja dentro de la institución donde los aprendizajes se transmiten dentro del aula, en cambio la educación no escolarizada es un sistema en el que no asisten a la institución, no cuentan con

horarios definidos, la cual se puede llevar a cabo a través de medios tecnológicos o mediante el aprendizaje autónomo y en cambio la mixta se conforma por componentes de estas dos modalidades.

En cuanto a los niveles en los que se divide el SEN son tres el nivel básico, media superior y superior, en la educación básica considera la educación preescolar, primaria y secundaria, contemplando que los individuos le den inicio desde los tres años hasta los catorce años de edad, en la etapa de preescolar se divide en tres cursos, principalmente se orientan a los educandos a desarrollar distintas habilidades técnicas y motrices, en el caso de la primaria se presenta en seis grados, en este los alumnos comienzan a ampliar su comprensión tanto oral como escrita de la lectura, del mismo modo competencias matemáticas y por último otro nivel que abarca la educación básica es la secundaria en donde cada educando socializa diversas situaciones y contextos que los orienta a la toma de decisiones (Ver anexo 5).

De manera semejante, en el nivel que corresponde a media superior Bustamante (2022) especifica, que consta de una duración de tres años, aunque si llegan a cursarla de manera abierta puede ser en menor tiempo se cursa normalmente de los quince años de edad a los dieciocho, presentado en tres subsistemas el bachillerato general, técnico y tecnológico, cada uno se moldea acorde a los objetivos que establezcan, con una duración de tres años, formando a los educandos para adquirir habilidades que serán necesarias cuando busquen ingresar al mundo laboral y con un carácter formativo ofreciendo una orientación hacia dónde quieren enfocarse. Cabe concluir con el nivel de educación superior que es el de influencia en este proyecto de investigación debido a que la institución educativa en la que se desarrolla, está enfocada únicamente en ese nivel, impartiendo nueve licenciaturas en dos modalidades que son escolarizado y sabatino.

### 2.3.2 Nivel Superior

En este punto, es de gran relevancia analizar el nivel en el que se encuentra el presente proyecto de investigación, en este caso es la educación superior, centrada en culminar el sistema educativo para los ciudadanos, comprende dos niveles dentro de él, la licenciatura y el posgrado, por medio de distintas opciones de formación profesional, en base a los intereses individuales de los estudiantes; para definir de una manera más específica la educación superior el autor Torres (2002, citado por Meza, 2016) dice que “el proceso enseñanza aprendizaje orientado a la formación profesional y desarrollo intelectual de las personas que acrediten tener una formación básica, y a la búsqueda del desarrollo científico, tecnológico y de organización social eficiente” (p.38).

Encomendado a personas que hayan culminado su educación media superior y cumplan con todos los requisitos que son solicitados para ingresar sus estudios en alguna institución en base a intereses individuales en las distintas áreas sociales, como puede ser el caso de la salud, economía, educación, entre otros; en busca de que cada persona logre los objetivos profesionales que establezca, debido a que en la institución sólo brindan las herramientas para que posteriormente el alumno se introduzca en el mundo laboral y pueda llevar todo lo aprendido a la práctica.

Por lo que se refiere la educación superior, es contemplada desde los 18 años de edad, cursar con una duración que puede variar de 3 a 6 años de edad, en base a cada programa de estudios de la institución de acuerdo a los distintos campos de estudio, integrada por cuatro tipos de instituciones que son universidades, institutos tecnológicos, escuelas normales y tecnológicas; siendo independiente que cada persona decida por seguir con sus estudios, presentando los planes de posgrado, a través de la especialización, maestría o incluso doctorado con un tiempo de duración de 1 o 4 años.

Se hace mención de las principales bases de la educación superior, plasmado en documentos oficiales como en la LGE en su Artículo 47° (2019) destaca que es el último nivel presentado por el SEN, el cual debe cursarse después de la educación básica y media superior, integrado principalmente por que los educandos obtengan una licenciatura, aunque muy independiente de cada persona, pueden seguir preparándose para obtener un grado de estudios aún más elevado como en el caso de una especialidad, maestría o doctorado en el área de interés de su preferencia.

Añadiendo el Artículo 48° (2019) de la LGE establece que el nivel de educación superior será obligatorio y válido para los estudiantes al cumplir con todos aquellos requisitos que sean solicitados en la institución que deseen cursar, ateniéndose a las bases de cada institución educativa, debido a que solicitan tanto documentos personales actualizados como documentos académicos que se encuentren legalizados o en algunas instituciones que lleguen al promedio mínimo que pide la institución para ser alumnos y también considerar que hay escuelas del sector público que solo deberán cubrir las cuotas de ingreso y las del sector privado en las que tendrá cada alumno cumplir con todos aquellos pagos que se le soliciten.

Siendo prudente señalar que en la Ley General de Educación Superior (LGES) en el Artículo 3° (2021) induce que, aunque la educación superior es el último nivel de estudios, es un derecho de acuerdo a la CPEUM partiendo del Estado y la obligatoriedad que este indica, contemplando la educación tecnológica, normal e incluso de formación docente; en la ley se ha establecido en los últimos años que la educación es obligatoria hasta el nivel de media superior y es decisión propia de cada persona continuar sus estudios en el área o ámbito de su preferencia.

Teniendo en cuenta el Artículo 14° (2021) de la LGES el cual refiere que cuando un estudiante culmine sus estudios universitarios, la institución podrá brindarle un diploma o reconocimiento para que posteriormente le puedan entregar el título profesional que corresponde

porque en la mayoría de los casos esperan a que cuente con la validación correspondiente y le puedan entregar a cada alumno su título y cedula como corresponde.

Dentro de la misma línea en el Artículo 29 (2021) de la LGES, hace alusión al objetivo central de la educación superior, que es centrarse en el desarrollo profesional de las personas, en todos los ámbitos, transmitiendo conocimientos o saberes que permitan que cada uno de los educandos logre desarrollar habilidades y aptitudes para poder incorporarse en el mundo laboral, acorde al área de su preferencia.

Ahora se procede a retomar el objeto de estudio del presente proyecto de investigación, que es el Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, el cual fue creado en el mes de Julio del año 2011, a través de un convenio entre la prestigiada Universidad Popular Autónoma de Veracruz como la responsable educativa y la Asociación Civil (AC) fungiendo como representativa; permitiendo que la institución brinde educación de calidad a sus estudiantes que pueden ser jóvenes o incluso adultos que deseen continuar con sus estudios y siendo una institución que cuente con la validez necesaria para funcionar con excelencia.

En cuanto a lo que atañe las asociaciones civiles, es importante hacer mención de la Ley Federal de Fomento a las Asociaciones Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC), debido a que en él se exponen las principales bases, derechos y obligaciones a las cuales tienen acceso, en su Artículo 5° (2022) habla sobre las principales labores, reflejando el apoyo a distintas comunidades, pueblos y grupos sociales; del mismo modo fomentar la educación, por medio de servicios de fortalecimiento a las organizaciones o instituciones que brinden educación conforme a las bases de la ley.

Afirmando ahora que la LFFAOSC establece en su Artículo 6° (2022) los principales derechos de las asociaciones civiles, reflejando que para ser reconocidas y cuenten con la validez necesaria deben de completar los registros correspondientes, pueden intervenir en actividades de participación o consulta que presenta la ley, acceder a distintos apoyos de índole público para actividades administrativas, recibir aportaciones económicas, contar con acceso a diferentes tipos de beneficios para organizaciones que dispongan de algún tipo de convenio y destacando que sean respetadas en la toma de decisiones con los asuntos que le afecten de manera directa.

Dentro del mismo contexto, en la LFFAOSC presenta en su Artículo 7° (2022) que para que una asociación civil pueda hacer valer sus derechos, debe cumplir con las normas que establece la ley, en la cual menciona que tiene que estar registrada en base a los requerimientos necesarios, informar anualmente sobre las actividades que realiza la institución, notificar a las autoridades correspondientes si se llegara a presentar algún cambio en los procesos o servicios que oferta la institución educativa y también se establece que si disuelven la asociación civil pueden pasar los bienes generados, tratando el asunto de manera imparcial y en base a la determinación de las partes involucradas.

En el curso de la creación del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, se elaboró en el año 2011 el reglamento interno, en el cual presenta las bases para el funcionamiento de la institución, lo que permite conocer cada una de las normas, procesos administrativos, del mismo modo las actividades académicas, orientando tanto a los alumnos como al personal administrativo y académico de la institución; especificando que un alumno es aquella persona inscrita a alguna de las licenciaturas que oferta la institución, las autoridades educativas que son el director, subdirector, jefes de cada área administrativa y los coordinadores de las distintas licenciaturas. Contemplando las funciones del director, subdirector, el personal administrativo, los asesores académicos,

considerando las responsabilidades de cada miembro de la institución, lo que implica realizar algún tipo de trámite y principalmente decretando que el documento es de índole obligatorio.

Se hace alusión a las funciones principales del director de acuerdo al reglamento interno de UPAV, en el cual expresa que es la persona responsable del manejo total de la administración general de toda la institución, con relación de autoridad inmediata hacia las distintas áreas del personal administrativo, de servicios y académico. Guiando a todos los miembros de la institución al logro de objetivos, integrándolos en las diversas actividades o programas que oferta la institución, de manera en que se sientan motivados para cumplir con todas sus funciones como corresponde, para ello es necesario ser una persona apta en la toma de decisiones, saber comunicarse con distintos actores directos e indirectos y lo más importante es que sepa ser un buen líder.

Es conveniente señalar, que son de igual relevancia las competencias con las que debe de contar un director, por lo cual se consulta el Manual de Funciones (2010), el cual refleja las dimensiones que debe dominar un director al estar frente a una institución educativa, contemplando cuatro dimensiones, iniciando con la dimensión pedagógica curricular, centrada en el conocimiento de todos los planes de estudio, conforme al nivel educativo que corresponda, lo que permita analizar los diferentes procesos o acciones en los que se ve reflejado su liderazgo y principalmente buscar que la actualización constante sea empleada de manera constante. Simultáneamente, en la dimensión organizativa, está enfocada en organizar los planes estratégicos, verificando que cada uno cumpla con los estándares necesarios, en los cuales se establezcan fechas de acción para poder manejar un control de los resultados obtenidos, en los que rescate las áreas de oportunidad para lograr mejorar los procesos de formación.

Por lo consiguiente, en la dimensión administrativa, está orientada en conocer los lineamientos o normas de la educación, revisando que cumplan los derechos del personal en el servicio educativo, dando un seguimiento a todos los procesos, corroborando que todas las actividades cumplan con lo establecido, redactando informes a las autoridades correspondientes a la zona escolar. Finalmente, se encuentra la dimensión comunitaria y de participación social, en la que considera estimular la colaboración de los actores educativos en factores socioculturales, del mismo modo lograr involucrar a los padres de familia en los procesos de enseñanza, mediante consejos de participación social, asambleas de trabajo, incluso contempla la gestión de apoyos a través de las autoridades y enfocado en el mejoramiento constante de una institución educativa.

## **2.4 Teoría de la estrategia**

Con el objeto de generar un cambio en la institución donde es desarrollado el presente proyecto de intervención e innovación, al haber analizado la implicación de la educación en la política educativa y clasificar el nivel en el que está identificado el objeto de estudio, se busca implementar una estrategia que presente un beneficio para todas las personas involucradas, desde la problemática identificada en el estudio, aunque surgen diversas ideas de solución pero para poder optar con el método idóneo, es conveniente ir descartando las que no estén al alcance de ser realizadas e incluso aprobadas por el jefe directo de la institución que en este caso es el director.

La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades (Mintzberg, 1978, citado por López, 2013, p.7).

Admitiendo que, una estrategia es de gran utilidad, reflejado como acciones que van enfocadas a un objetivo en particular, con un proceso que incluya metas específicas que se desean cumplir, partiendo de necesidades de mejorar o establecer un rumbo, como en el caso de una organización, reflejado al orientar a los empleados con respecto a sus principales funciones a desarrollar, aumentando la productividad en el lugar de trabajo e incluso en el caso de capacitar al personal para actualización a los procesos de trabajo, dando uso de las nuevas tecnologías y con ello lograr que los niveles de la organización aumenten.

Es conveniente señalar que, al implementar el proyecto de intervención, hay que saber diferenciar entre el proyecto del que se aplicará y la manera de implementarlo, lo cual en este caso será un manual de procedimientos dirigido a las cuatro áreas centrales del Instituto Integral de las Artes incorporado UPAV. Por lo cual es preciso, plantearlo en primera instancia al director general de la institución, posteriormente presentarlo a los administrativos, mediante una capacitación en la que se integren los miembros de la institución, suponiendo ahora que mediante la capacitación se puede dar a conocer información al respecto e incluso aclarar dudas al respecto.

#### **2.4.1 Proyecto de gestión escolar**

Al margen del tipo de modalidad a utilizar en el presente proyecto de intervención e innovación, hace alusión a un proyecto de gestión escolar, debido a que, a lo largo de la formación académica en la Licenciatura en Administración Educativa, para lograr obtener el título se deben cumplir ciertos aspectos entre los cuales están que el alumno haya cursado con las materias establecidas en el mapa curricular, cumpliendo con los créditos necesarios y elegir entre las distintas opciones de titulación la que considere más pertinente en base a las disponibilidades de aplicación. En lo que infiere a la concepción del proyecto de gestión escolar, la idea central esta plasmada en el Reglamento general para la obtención del título de la licenciatura de la UPN (2019):

Es un documento en el que el egresado propone una intervención dirigida a mejorar la calidad de la organización, así como el funcionamiento de la institución educativa, donde se exponen el conjunto de acciones a realizar por el colectivo escolar, señala la forma de su organización, los recursos y los espacios escolares necesarios para crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos (p.16).

Cabe señalar, la relevancia del proyecto de gestión escolar, relacionado con un estudio previo dentro de alguna institución educativa, en la que se identifique una situación o problemática a la cual sea posible brindarle algún tipo de alternativa de solución, contribuyendo de manera positiva para lograr mejorar los niveles de desarrollo del personal administrativo y por ende el de toda la organización; retomando las competencias de un administrador educativo como contar con una perspectiva amplia para la solución de problemas, analizando la aplicación de métodos para la implementación de estrategias e intervención, representado en la metodología del marco lógico, brindando un acceso organizado al diseño del proyecto a elaborar.

#### **2.4.1.1 Metodología del marco lógico**

A propósito de la planeación del presente proyecto de gestión escolar, es factible utilizar una metodología para la gestión de proyectos, reflejado como un instrumento que proporcione las normas a seguir como en el caso de la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual busca principalmente el logro de los objetivos, dándole un sentido a lo que se realiza, mediante un control que establezca una serie de etapas contemplando desde el diseño de la estructura de todo el proyecto, su implementación y como evaluar si los resultados fueron los que se esperaban en un principio, logrando analizar todo lo que conlleva planear los métodos de acción en trabajos de investigación, siendo de gran utilidad el poder contar con las bases de trabajo.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en

la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, et al., 2015, p. 13)

Dado que, la MML es significativa porque organiza toda la información obtenida para poder clasificar lo que es relevante o no para complementar lo que se intenta conocer, a través de la integración de los distintos actores involucrados con el objeto de estudio a tratar; para ello es necesario el apoyo de cada uno de ellos, facilitando el acceso a la información, llevando un control de todo el proceso del proyecto con una serie de estrategias que finalmente permitan evaluar cada método empleado, lo que permite una comprensión clara y precisa de los resultados recabados en el transcurso de la investigación.

En este orden de ideas, la MML sigue una secuencia en la que Ortégón et al. (2015) contempla diez pasos para llegar al logro de objetivos, dando inicio con el análisis de involucrados, siendo un elemento clave para reconocer a las personas que estén relacionadas con el objeto de estudio, clasificando en actores internos o externos, analizando su actuación durante todo el proceso; por consiguiente, el segundo paso implica el análisis del problema, aunque para llegar a ello, primero hay que identificar el problema con el que se va a dar inicio a la investigación, dando razón de las distintas causas que lo ocasionan y contemplando las posibles consecuencias si el problema persiste (Ver anexo 8).

Por su parte, el tercer paso hace alusión al análisis de objetivos, en el que ahora se contemplan los efectos que podrían presentarse pero de manera positiva, considerando los recursos necesarios para lograr cumplir cada uno de ellos, lo cual va de la mano con el cuarto paso, que destaca, la selección de la estrategia óptima, centrado en una serie de métodos que sean razonables para la solución del problema, concientizando con respecto a las distintas variables que pueden

surgir, guiando a la elección de la estrategia más adecuada, siendo precisa en su aplicación y aplicable durante el proyecto.

En lo que atañe al quinto paso, expresa la elaboración de la estructura analítica del proyecto, reflejado en unir toda la información recabada, presentándola con apoyo de los pasos anteriores, en un esquema que señale la relación entre los fines, propósitos y componentes a utilizar durante el desarrollo del trabajo; por otro lado, en el paso seis, hace referencia al resumen narrativo de objetivos y actividades, plasmado en un escrito descriptivo, que concretice todo lo que va a realizarse, para transcribirlo posteriormente a un diagrama o tabla, analizando cada acción que busca emplearse y si es pertinente ejecutar cambios o no.

En suma, el paso siete, que implica a los indicadores del proyecto, condicionando las metas que desean ser alcanzadas, verificando en ellos si se alcanzaron o no los objetivos esperados, clasificando cada uno para evaluar en datos medibles y monitoreando los resultados. En relación con ello, el paso ocho menciona los medios de verificación, facilitando el control de los indicadores previamente planteados, siguiendo el proceso que emplean las personas involucradas con la información que tienen al alcance y al establecer los medios de verificación se anexan a cada uno de los indicadores.

De la misma manera, en el paso nueve refiere los supuestos, siendo elementos que no se encuentran en el rango de la investigación, contemplando cuestiones que podrían llegar a suceder de manera favorable o incluso negativa, debido a decisiones que pueden guiar a la investigación a un rumbo diferente y estudiando la validez de cada uno de ellos; finalmente, en el último paso, concierne en cerrar todo el proyecto con la evaluación intermedia, donde el investigador es consciente de los avances logrados y posibilita detectar áreas de oportunidad en las que deben de hacerse cambios para ir mejorando de manera continua los procesos del proyecto.

En cuanto a las características de la MML, resalta que brinda un gran soporte en la planeación y desarrollo de diferentes tipos de proyectos, monitoreando lo que se va realizando durante el proceso, identificando los recursos necesarios para la ejecución, con las acciones, las personas involucradas y los objetivos centrales, facilitando un análisis general del proyecto, presentado en la matriz del marco lógico, definido como “el instrumento como tal es un medio y como tal está condicionado a la información con que se disponga y a la calidad del análisis original en un momento específico del ciclo de vida del proyecto” (Ortegón, et al., 2015, p. 11).

Todo lo dicho hasta ahora, lleva a la relevancia de emplear la metodología del marco lógico en el presente proyecto de gestión escolar, en vista de que es un trabajo que implica una estrategia para lograr una transformación en el lugar de estudio, siendo factible seguir la estructura del marco lógico porque define de manera específica lo que se va a concretar, contemplando todos los factores esenciales dentro de los sucesos, proporcionando un acceso a toda la información obtenida, categorizando los aspectos más importantes, para analizar las causas del problema, los efectos y lo que podría suceder al poner en marcha la estrategia, que en este caso consiste en la elaboración e implementación de un manual de procedimientos para las áreas administrativas de la institución.

#### **2.4.1.2 Planeación estratégica**

Es importante mencionar, que dentro de un proyecto es necesario realizar una planeación para establecer las actividades a realizar, los medios necesarios, a quien va dirigida y lo que se busca obtener, considerando que existen tres tipos de planeación, táctica, operativa y estratégica; sin embargo, en el presente proyecto la más adecuada a utilizar es la planeación estratégica debido al alcance de aplicación de la estrategia, por ello se recurre al autor Chiavenato, (2017) quien menciona que “la planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de

acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes” (p. 36).

Comprendiendo, que la planeación estratégica va dirigida desde los puestos más altos de una organización, estableciendo un proceso a realizar, considerando en ella diferentes alternativas de lo que podría llegar a suceder, considerando los objetivos principales del lugar de trabajo, facilitando proporcionar los recursos necesarios o tomar alguna determina decisión, contando con instrumentos de evaluación que facilitan verificar que se obtuvieron los resultados esperados en un principio, siendo fundamental emplear la planeación estratégica de manera periódica y así verificar el compromiso de los miembros de una organización, haciendo uso de la misma en el presente proyecto debido a que todo da inicio en el área de dirección y hasta contemplar las áreas administrativas de la institución.

#### **2.4.2 Manual de procedimientos**

En concordancia con la estrategia a emplear en el presente proyecto, consiste en la confección de un manual de procedimientos para las áreas centrales del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, debe comprenderse primero que nada la noción principal de un manual, como un escrito que puede incluir las bases para realizar alguna acción, por ello, se recurre a Duhalt (1977) quien nombra que “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 244).

Sería prudente, rescatar que el manual es un formato que unifica información de la misma índole, que es utilizado mayormente dentro de una organización, comprendiendo los elementos fundamentales para el desarrollo de algún proceso de trabajo o las normas del funcionamiento de algún lugar, con un orden cronológico con los pasos y procesos necesarios; desarrollando su

estructura como corresponde puede orientar al logro de objetivos en el lugar que sea empleado y principalmente facilitando el acceso a la información requerida.

En realidad, es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa (Acevedo, s.f., p.5).

En definitiva, la aplicación de un manual resulta muy funcional debido a que cuenta con una diversidad de funciones, como lineamientos que deben de cumplir las personas en la sociedad o en su puesto de trabajo, presentar instrucciones para algún proceso y presentándose como un material de apoyo en el sitio que se ocupe. Se puede inferir, la existencia de dos tipos de manuales de acuerdo con Duhalt (1977), que son los manuales administrativos y los manuales de procedimientos, cada uno cuenta con una aplicación diferente, siendo específico para el uso que vaya a emplearse.

En el caso del manual administrativo, plantea los medios necesarios para el funcionamiento de una organización, como el tipo de comunicación que emplean para dirigirse todo el personal, siendo imprescindible para plasmar todas las actividades que se desarrollan, como la actualización de nuevos métodos de trabajo, contando con el apoyo de las personas relacionadas, para el acceso a la información pertinente con respecto a las distintas funciones y actividades, precisando cada detalle escrito, proporcionando datos básicos en los manuales administrativos, los cuales a su vez se clasifican por su contenido y por función específica.

Como contrapartida, existe el manual de procedimientos, estandarizando cada proceso de trabajo, eligiendo los más aptos para lograr reducir el tiempo de realización y el dinero empleado en las actividades, registrando de manera puntual cada aspectos de los procedimientos empleados

en alguna organización, facilitando que los empleados conozcan el papel que tienen en su área y logren adaptarse, “los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa” (Duhalt, 1977, p. 247).

Resulta cierto, optar por realizar un manual de procedimientos en el presente proyecto, debido a que el objetivo central del manual es especificar las principales funciones y responsabilidades de los encargados de las áreas centrales de la institución, con apoyo del manual de procedimientos es posible plasmar todos los procesos que emplean en una determinada organización, contemplando todos los medios a utilizar y en el lugar de estudio se busca principalmente brindar un cambio favorable, que beneficie a todo el personal administrativo, esperando lograr resultados positivos.

#### **2.4.2.1 Capacitación**

Con el objeto de generar un cambio en las personas que conforman algún tipo de institución, se han implementado diversos métodos, como lo es en el caso de la capacitación que busca transmitir conocimientos e ideas a una o más personas, la cual tiene diversas funciones como lo es en el caso de orientar a los empleados con respecto a sus principales funciones a desarrollar, aumentando la productividad en el lugar de trabajo e incluso en el caso de capacitar al personal para actualización a los procesos de trabajo, dando uso de las nuevas tecnologías, recurriendo a Chiavenato (2007) establece que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de

la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p.322).

Por ende, el proceso de llevar a cabo una capacitación emplea objetivos realistas que deben ser cumplidos en un periodo corto, se maneja entornos desde el escolar al laboral, reflejado en las empresas como una inversión para poder mejorar y mantenerse actualizados, así mismo al contratar a nuevo personal, permite guiarlos con respecto a quien dirigirse ante cualquier situación o los derechos con los que cuentan los trabajadores. Se analiza el contenido de manera general en una capacitación, el cual es el desarrollo de conceptos, habilidades, actitudes y la transmisión de la información, siendo invaluable porque proporciona oportunidades para la mejora continua, preparar a las personas a posibles escenarios de trabajo y principalmente cambiar la actitud de las personas que laboran en la institución.

Es conveniente señalar que, al implementar el proyecto de intervención, hay que saber diferenciar entre el proyecto del que se aplicará y la manera de implementarlo, lo cual en este caso será un manual de procedimientos dirigido a las cuatro áreas centrales del Instituto Integral de las Artes incorporado UPAV. Por lo cual es preciso, plantearlo en primera instancia al director general de la institución, posteriormente presentarlo a los administrativos, mediante una capacitación en la que se integren los miembros de la institución, suponiendo ahora que mediante la capacitación se puede dar a conocer mucha información al respecto e incluso aclarar dudas al respecto.

#### **2.4.2.2 Seguimiento y evaluación de la estrategia**

Resulta prudente, conocer la manera de dar un seguimiento y poder evaluar el proyecto a desarrollar, debido a que esto permite analizar si los resultados fueron favorables o se deben de incrementar cambios para ir mejorando, destacando la importancia de emplear una evaluación de manera constante en diferentes ámbitos de trabajo para fortalecer el conocimiento y las distintas

aptitudes de cada persona; por lo que Münch (2010) menciona que “como las empresas cambian, es necesario evaluar y mantener el sistema, monitorear los resultados, diagnosticar fallas y establecer medidas correctivas para garantizar que el sistema satisfaga las necesidades de los usuarios” (p. 234).

Es necesario que al implementar un proyecto se maneje una herramienta que facilite llevar el control de todo el proceso, en la cual sea posible plasmar que va a realizarse, como un conjunto de actividades que van encaminadas hacia el mismo objetivo; por lo que en el presente proyecto, es conveniente hacer uso de una gráfica de Gantt, recurriendo al autor Terraza (2011) establece que “los diagramas de Gantt son ayudas gráficas y visuales, útiles en aspectos de planificación y programación de carga de trabajo y de operaciones que se manifiestan en cualquier tipo de organización, sea productiva o social” (p. 8).

Para poner a prueba todo el proceso del proyecto, es conveniente emplear un método que permita monitorear las acciones y recursos que están al alcance, siendo prudente optar por trabajar con alternativas para medir los resultados entre las que pueden encontrarse las listas de verificación, debido a que la estrategia de solución sugerida en el presente proyecto es un manual de procedimientos que será utilizado por el personal administrativo de la institución educativa y esperando contar con la opinión de los administrativos si les resulta factible emplearlo.

En contraste con las listas de verificación al evaluar el proceso de algún proyecto, facilita establecer estándares que se desean alcanzar con la implementación de alguna estrategia o nuevo método de trabajo, funcionando como una herramienta que facilita llevar el control del proceso, compuesta por un conjunto de elementos que contemplan todo lo que se realiza, verificando que es utilizado en este caso, el manual de procedimientos como corresponde y con el fin por el cual fue creado, citando a la autora Salamanca (2019) quien señala que:

Suelen ser herramientas que resultan redundantes, ya que quienes las aplican conocen que los aspectos a los que se refieren los ítems (y que pueden ser tareas, actividades, requerimientos o conformidades) se tienen que desarrollar. No obstante, el uso de checklist proporciona una verificación, de forma sistemática, de que las actividades, tareas o conformidades que se deben realizar, se hacen (p. 2).

Esta revisión, implica la redacción de preguntas que engloben el cumplimiento de procesos establecidos orientados al mismo fin, estructurado como un cuestionario que implica la fase del proceso del proyecto que se está considerando, los elementos o acciones necesarios para el cumplimiento de cada cuestión y una sección en la que se marque que fue logrado ese rubro; incluyendo información que pueda ser comprendida de manera clara para todas las personas involucradas, teniendo como base central el control absoluto de los procesos a realizar, facilitando el análisis y presentación de resultados concretizando lo más significativo.

Con sano criterio, es de gran relevancia la ejecución de una lista de verificación en el presente proyecto de gestión escolar, para verificar que las actividades planteadas en el transcurso de todo el proceso sean cumplidas, de no ser el caso, identificando las áreas de oportunidad, en las que podría ser posible implementar alguna corrección a tiempo y lograr concretar de la mejor manera la estrategia en cuestión, monitoreando los resultados obtenidos para mejorar o actualizar las técnicas empleadas durante el transcurso de todo el trabajo; conservando la idea central de la estrategia, la cual consiste en beneficiar los procesos administrativos de las áreas de la institución, en donde se vean favorecidos todos los miembros de la institución.

### **2.4.3 Evaluación del proyecto**

En la mirada de la evaluación, en primer lugar para evaluar el plan de capacitación de la estrategia, se emplea una escala de estimación en la cual los actores involucrados, al concluir con la capacitación deberán responder un formato que corresponde a una escala de estimación, en la

que cuenta con una estructura similar a una lista de cotejo, recurriendo a Díaz (2002) “son instrumentos ligados a la técnica de observación, presentan una serie de aspectos o rasgos que requieren ser valorados con base en una escala que facilite identificar el grado o nivel con que se expresan dichos rasgos” (P.7).

Señalando que la escala de estimación, es un instrumento de evaluación que permite identificar diferentes aspectos con respecto al desempeño, colocando números o puntos para al final comparar los resultados que obtuvo cada persona, siendo un método objetivo con el uso de juicios descriptivos, que analizan el compromiso y colaboración de cada persona, colocando en primer lugar cuales son los rubros más importantes para considerar en la escala, al final sumar los puntajes de cada persona y analizar en que cuestiones sería necesario mejorar o fortalecer lo que se realiza, incluso es un método de evaluación de fácil comprensión para la persona que lo realiza, colocando sus debidas instrucciones.

Ahora hablando con respecto a la evaluación del proyecto y de la estrategia en general, consiste en la elaboración de un análisis FODA, siendo un instrumento en el que es posible analizar todos los componentes de una organización, verificando que dentro de una institución para que todo funcione como es esperado, es necesario que exista un balance en todos los procesos de trabajo, para ello se tienen que identificar las diferencias entre los cuatro componentes que forman el FODA, comprendiendo que existen aspectos de manera interna en los que puede depender el resultado de quien realiza la evaluación y de manera externa cuando están fuera del alcance o no es posible hacer algún cambio, para una mejor comprensión se retoma la aportación del autor Ponce (2006) quien menciona que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su

evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p.2)

En definitiva, hacer uso de un análisis FODA, resulta factible para evaluar todos los avances o procesos que se manejan dentro de una organización, facilitando analizar áreas de oportunidad en las que es posible implementar alguna estrategia e incluso reforzar aspectos en la que los resultados sean favorables para todas las personas involucradas, siendo un instrumento de evaluación que sigue utilizándose en las distintas empresas, considerando que es efectivo para analizar las decisiones que se toman y principalmente resultando idóneo para el presente proyecto de investigación con el que se trabaja.

---

---

# CAPÍTULO

## III

## MARCO METODOLÓGICO

En lo que respecta al contenido del presente capítulo, consiste en las bases del proceso de investigación para obtener toda la información necesaria del objeto de estudio, refiriendo primero el enfoque de la investigación en el que se establece un paradigma de investigación que define que el proyecto implica no solo indagar con respecto a una temática, sino intervenir en él, contemplando del mismo modo el enfoque cualitativo para explicar cada aspecto, el tipo de diseño de investigación a utilizar, el método de investigación que permite definir los pasos para realizar un análisis adecuado con las debidas técnicas e instrumentos para recolectar datos de relevancia.

### 3.1 Enfoque de la investigación

Es prudente contemplar, que uno de los grandes acercamientos dentro de una investigación es a través del paradigma de investigación, debido a que permite indagar con respecto a lo que se comprende como la realidad, en el caso de un grupo determinado de personas, al comparar sus distintas costumbres o creencias, debido a que cada persona tiene una manera de ver las cosas muy diferente a otros, esencialmente orientando en la toma de decisiones al realizar una investigación, logrando que el investigador haga consciencia con respecto a sus enfoques de estudio, desde la perspectiva que tiene incluso cuando surgen inconvenientes y para la solución de posibles problemas, para ello Pérez (1994) define al paradigma como:

El análisis de la realidad consiste en acercarse a ella, desvelarla y conocerla, con el fin de mejorarla, pues la realidad es algo que nos viene dado, lo que existe, el ámbito en el que se desarrolla la vida del hombre y todo aquello con lo que se relaciona. Implica el saber dónde se está, a dónde se quiere ir y cómo hacerlo. (p. 15)

Al margen de los paradigmas, se rescata que brindan un apoyo a los investigadores con respecto a la manera de actuar y pensar en distintos ámbitos o campos de trabajo, caracterizándose

principalmente por ser exclusivo, creando cuestiones subjetivas con respecto a lo que es real o no para la sociedad, determinando una visión del mundo, aunque no sea plasmado de manera escrita, pero si mental; para tener una idea concreta y precisa, deduciendo que “es un conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente, es decir, usados, implícita o explícitamente, por una comunidad” (Kuhn, 1962, citado por Marín, 2007, p. 36).

Cabe señalar, la relevancia de los paradigmas en la educación, reflejando a la educación como un medio para transmitir el conocimiento, permitiendo ir más allá y no solo quedarse con la primera idea que uno tiene sobre cómo son o no las cosas, debido a que el conocimiento es una adaptación de la realidad, mediante los paradigmas es posible ampliar las ideas de cada persona; por ello se recurre a Marín (2007) quien plantea que: “en el paradigma tradicional la educación es un desplazamiento mecánico, así, el conocimiento es una copia o adecuación a la realidad y el lenguaje un simple medio de comunicación” (p.43).

Basándose en que, dentro del entorno educativo los paradigmas influyen en la búsqueda de información para ampliar el conocimiento de las personas, resolviendo incógnitas que llegan a surgir por el instructor y el receptor de sus ideas, dándole un sentido a lo que se enseña, seleccionando la manera más adecuada de difundir las distintas disciplinas de la educación; entre sus características más relevantes, destaca que es fundamental al implementar diferentes métodos de enseñanza, que estén actualizados, debido a los cambios que se van presentando en las reformas que implementa la ley con respecto a los lineamientos que debe cumplir la educación. De relevancia, dentro de este proyecto de intervención e innovación, debido que al descubrir el fenómeno que está afectando el desarrollo de las áreas administrativas, determina una fuente importante para que se dé la educación de calidad, mediante los servicios que brinda la institución.

Dentro de este orden de ideas, el autor Bisquerra (2009) apunta tres diferentes paradigmas que están reflejados en la educación, entre los cuales está el paradigma positivista, que obtiene conocimientos a través de lo que dice la ciencia y observaciones, experimentando con el objeto de estudio mediante procedimientos o técnicas que faciliten el acceso a contenidos, implementando una noción nueva, que busca controlar la realidad, contemplando que lo que establece el paradigma positivista es una verdad absoluta, sin darle relevancia a las ideas que tienen las demás personas sobre cómo funcionan las cosas y asegurando datos precisos al indagar.

Es decir, este paradigma, concibe la realidad social como un objeto, en la medida en que existe independientemente de la voluntad del hombre y ejerce coacción al mismo; ella es el resultado inconsciente y no previsto de las acciones humanas orientadas a la realización de un bien individual (Carrillo, 2011, p.83).

Reconociendo que, el paradigma positivista utiliza métodos cuantitativos para lograr obtener datos medibles o sistemáticos, en los que los resultados sean los más exactos posibles, observando principalmente acontecimientos sociales, basándose en su validez propia, que es algo que distingue a este paradigma, debido a que no hay otra perspectiva que considere correcta, siendo cerrado porque se centra en resolver las distintas causas a fenómenos sociales; utilizando un método de investigación que implica casos particulares dentro de la realidad social y haciendo uso de métodos o técnicas para indagar sobre el objeto de estudio.

Paralelamente a ello, otro de los paradigmas hace alusión al interpretativo, teniendo un impacto entre el investigador y el objeto de estudio, que son las acciones humanas, destacando que no solo implica realizar una investigación, sino conocer a fondo lo que se pretende investigar, comprendiendo cada uno de sus detalles, para lograr interpretar todas las ideas obtenidas; el autor Bisquerra (2009) especifica que “desde este enfoque, el estudio de la realidad educativa parte de

su consideración en tanto que una construcción social resultante de las interpretaciones subjetivas y los significados que le otorgan las personas que la protagonizan” (p.74).

Se podría objetar que, a través del paradigma interpretativo, las personas adquieren conocimiento mediante la interacción con todo lo que lo rodea, de manera física, social y cultural, por un conjunto de experiencias, analizando cada una de ellas, logrando comprender las cosas más relevantes, retomando la importancia de todas las personas involucradas; sin embargo, los métodos que emplea no obtienen datos precisos, debido a que infiere en la investigación cualitativa, centrándose en aspectos, cualidades e incluso emociones, por lo que la información puede ser muy amplia y puede tomar tiempo analizar toda la información recabada.

Concretizando lo que infiere a los paradigmas, el último que se contempla es el sociocrítico, intentando influir aún más que el paradigma positivista y el interpretativo, contribuyendo en su mayoría con pequeñas aportaciones hasta lograr un cambio, relacionado directamente con problemas que llegan a presentarse en la sociedad, buscando encontrar la causa para delimitar posibles soluciones, su objetivo es profundizar toda la información adquirida, ya sean datos vivenciales o incluso aptitudes del objeto de estudio, construyendo el conocimiento mediante la comprensión crítica y su actuación en la realidad, para clarificar el concepto central, Bisquerra (2009) destaca que:

Justamente la orientación a favor de una estructura social e institucional más justa y la crítica al statu quo para transformar posibles prácticas educativas distorsionadas, es el punto de partida del tercer paradigma crítico o sociocrítico, un paradigma para el cambio, para la liberación que alterna la crítica y la ideología simultáneamente (p.75).

En contraste con el paradigma sociocrítico, busca poder ser resolutivo ante diversas problemáticas, actuando directamente con los actores a tratar, contemplando las diferentes

perspectivas que tiene la sociedad o un grupo determinado de personas, involucrando la cooperación de todas las personas, funcionando como un conjunto de elementos que comprenden reglas o procedimientos, estructurados como pautas que deben de seguirse por la persona que dio inicio a la investigación, permitiendo que reflexione toda la información antes de establecer los resultados finales.

De manera puntual, es relevante hacer mención a sus características fundamentales para el correcto desarrollo del paradigma sociocrítico, “la finalidad última de la investigación es contribuir a la transformación social de las prácticas educativas sensibilizando a todos los implicados en las mismas” (Bisquerra, 2009, p.75); implementando una visión diferente con respecto a cómo deberían de ser las cosas, presentando posibles causas o consecuencias de lo que las personas realizan en su entorno, desde las distintas necesidades de grupos sociales y logrando unir los procesos de la teoría con la práctica

Llegado a este punto, es conveniente afirmar que, en el presente proyecto de investigación, se basa en el paradigma sociocrítico debido a que en el objeto de estudio fue identificado un problema, al cual es conveniente buscarle una solución, interactuando con las personas involucradas, para que posteriormente al intervenir todos los colaboradores estén de acuerdo y pueda ser posible mejorar los niveles de la institución; para ello emplear el enfoque cualitativo en la investigación facilita conocer con mayor precisión lo que se está estudiando, desde sus procesos o métodos de trabajo hasta las aptitudes de los empleados.

### **3.1.1 Enfoque cualitativo**

Es importante destacar que, al implementar una investigación de la manera más idónea dentro de una organización, está conformada por una serie de procesos que guían la construcción del conocimiento, permitiendo el logro de la mejora continua en las distintas áreas funcionales, en

donde cada uno de los trabajadores pueda desarrollarse de manera íntegra y positiva, facilitando su desempeño laboral e incluso los procesos de toma de decisiones. Los enfoques más relevantes al emplear una investigación son el cuantitativo, cualitativo y mixto; siendo cada uno apto dependiendo el tema que se desea analizar, diferenciándose en su manera de aplicación y obtención de resultados, para ello Otero (2018) hace alusión que:

Hoy la investigación científica cuenta con dos enfoques esenciales que durante el siglo XX lograron su posicionamiento desde los diferentes campos del que hacer investigativo y llegado el siglo XXI se puede asegurar que se inicia con una tercera opción que ya venía siendo probada, demostrada y que consiste en un enfoque mixto, un híbrido de estudios cuantitativos y cualitativos de la investigación científica (p.2).

Mirándolo desde la perspectiva de un investigador, los enfoques dentro de un proceso de investigación, organizan toda la información obtenida para el análisis de resultados, dentro del primer enfoque que es el cuantitativo, está relacionado directamente con datos exactos, mediante etapas específicas en las que se van delimitando los objetivos, problemas sentidos, las variables que influyen en las estadísticas; las preguntas que realizan tienen que ser concretas con lo que se quiere rescatar para examinar la teoría previa del objeto de estudio, revisando las bases con las que cuentan para investigar.

La investigación cuantitativa presenta características esenciales en su forma de abordar los estudios como es el establecimiento de las hipótesis, las cuales se generan antes de recolectar y analizar los datos. Este paso precede una recolección de información las cuales fundamentan la medición de variables o conceptos contenidos en las hipótesis (Otero, 2018, p. 5).

Examinando brevemente que, en lo que respecta al enfoque cuantitativo permite probar una hipótesis que en un inicio plantea el investigador, mediante métodos para investigar que faciliten la obtención de cifras de lo que se le cuestiona a los actores involucrados, todo ello siguiendo una

serie de pasos, teniendo como punto de partida el planteamiento de un problema, partiendo de lo que se intenta indagar es conveniente retomar investigaciones previas, orientando el rumbo de la investigación, a través de una estructura para recolectar información que sea relevante y finalmente poder evaluar los resultados obtenidos.

Al margen de los dos enfoques de la investigación que son el cualitativo y cuantitativo, existe uno que está conformado por características de ambos, el cual es el enfoque mixto, incluyendo diversos componentes que complementan los fines esperados al realizar un proceso de investigación, debido a que su alcance es mayor en sus técnicas e instrumentos al abarcar tanto datos numéricos o concretos en preguntas cerradas y con mayor detalles al poder colocar preguntas abiertas, para clarificar la idea de lo que infiere al enfoque mixto, se recurre a Otero (2018) quien menciona que:

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos (p.19).

Resulta lógico que, al hacer uso del enfoque mixto, el brindar una posible solución a un problema planteado en la investigación resulte complejo porque para seleccionar las alternativas de mejora, la información obtenida es amplia, debido a que las puestas pueden variar mucho en los distintos actores involucrados, haciendo uso de criterios acordes a su implementación dentro del contexto y principalmente rescatando que, los enfoques tanto cuantitativo como cualitativo son muy opuestos, sin embargo, al intentar unificarlos pueden presentarse resultados favorables para el investigador.

Cabe señalar, la consistencia del enfoque cualitativo, centrado en adquirir información detallada de todo lo que implica el objeto de estudio, desde diferentes ámbitos, favoreciendo la comprensión de fenómenos sociales, a través de la descripción de sus causas tal cual suceden, siendo un proceso activo en el que se interpreta de manera constante la información que se va adquiriendo, mediante sus técnicas de recolección de datos, se manejan preguntas abiertas expresadas de manera general en un tipo de lenguaje ya sea escrito o verbal, permitiendo que la información que obtenga sea amplia para comparar diferentes perspectivas y llegar a los objetivos esperados.

Estos estudios se fundamentan en la observación y evaluación de los fenómenos estudiados emitiendo conclusiones de lo encontrado en la realidad estudiada, El investigador que utiliza este enfoque está en competencias de comprobar las conclusiones a las que llega y está en condiciones de proponer nuevos estudios. La investigación cualitativa permite desarrollar encuestas, entrevistas, descripciones, y puntos de vista de los investigadores (Otero, 2018, p.10).

Ligado a esto, el enfoque de investigación cualitativa, posibilita el análisis de diversas variantes, contemplado como un método abierto, que no presenta límites al indagar en búsqueda de mayor información; es una herramienta de gran utilidad en las organizaciones, debido a que permite conocer las diferentes cualidades, emociones y maneras de ver las cosas de los diferentes colaboradores, conociendo a detalle lo que puede influir en sus métodos de trabajo o el desempeño laboral de cada uno de los empleados y poder identificar las oportunidades de crecimiento en las áreas funcionales del lugar de trabajo.

Acto seguido, en el presente trabajo de investigación es conveniente utilizar el enfoque cualitativo, debido a que indaga con respecto a las aptitudes del personal administrativo, para ello se retoman el proceso de Rodríguez (1999) “considerando cuatro fases fundamentales:

preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa” (p. 63); estructurando un orden de la manera de actuar, donde cada fase presenta opciones para ser empleado, siendo continuas para brindar respuesta a las preguntas de investigación y principalmente guiando al investigador en la toma de decisiones (Ver Anexo 9).

Lo que incide en el desarrollo de las fases del enfoque cualitativo, en principio da inicio con la etapa preparatoria, que a su vez se divide en dos etapas que son la reflexión y el diseño, lo que se realizó en la reflexión, fue razonar conocimientos previos sobre cómo deben ser empleados los procesos administrativos en una institución educativa, debido a que el objeto de estudio está reflejado en las áreas administrativas de la institución, delimitando en ellas el tema a tratar; en cuanto al diseño, son planteadas las acciones a ejecutar, realizando un listado de las posibles estrategias y la forma en que se analizaría la información más relevante.

En la misma línea, en la segunda fase que se refiere al trabajo de campo, consistió en interactuar con el personal administrativo, observando su manera de comunicarse o trabajar como correspondía en cada caso, manejando un acercamiento clave con todas las personas involucradas, utilizando diversas técnicas para obtener información ya sea de manera directa o indirecta; adecuando preguntas abiertas y cerradas para ampliar la información que proporcionarían los administrativos, contando con su cooperación durante el desarrollo de todo el proyecto de investigación.

Ahora bien, en la tercera fase hace alusión a lo analítico, reflejado en que al recabar toda la información, en las preguntas cerradas se hizo un conteo para clasificar que fue lo que decía la mayoría, presentados en tablas que permitieron comparar todos los resultados de los instrumentos aplicados tanto al director de la institución, como a los responsables de cada departamento; sintetizando que en la última fase, que es la informativa, lo que se llevó a cabo fue realizar informes

en base a las respuestas recabadas de cada una de las preguntas del cuestionario y entrevista aplicados, para lograr llegar analizar toda la información, posteriormente establecer una conclusión de todo el proceso de investigación que estuvo desarrollándose en la institución educativa, comentándole a las personas involucradas lo que pudo rescatarse gracias a cada instrumento.

### **3.2 Diseño de la investigación**

En efecto dentro del desarrollo de la investigación, es conveniente considerar un plan de acción el cual se comprende como el diseño de investigación, que funciona como una guía para darle respuesta al problema planteado, siguiendo una ruta clara en base a la información que requiere adquirir a través de las distintas preguntas presentadas en los instrumentos para recolección de datos, guiando al investigador al logro de los objetivos, teniendo como finalidad la descripción de posibles alternativas, analizando el impacto que llegan a tener en el objeto de estudio y facilitar la descripción de resultados.

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio (Hernández, 2014, p.128).

Esto lleva a analizar la relevancia del diseño de investigación, presentando las situaciones que podrían llegar a pasar o no, comparando cual es la mejor opción para actuar, incluyendo las bases de la metodología que puedan ser necesarios, aplicando el diseño en el contexto del objeto de estudio, centrado en la manera en que el investigador busca dar solución al problema presentado, con un orden cronológico que logre guiar el rumbo de la información deseada, comprendiendo una

visión amplia sobre el tema a tratar para que la toma de decisiones no resulte tan inconclusa o presente variantes que no aporten a la investigación.

Dentro de este contexto, el diseño de investigación presenta variantes entre las cuales puede verse reflejado, debido a que tienden a adaptarse a la temática a tratar, en los que de acuerdo con Bisquerra (2009) menciona que “según el objetivo perseguido podemos distinguir cuatro grandes formas de estudios o métodos de investigación en educación: métodos descriptivos, métodos correlacionales, métodos explicativo-causales, métodos orientados a solucionar problemas prácticos” (p.114). A partir del reconocimiento de los tipos de diseño de investigación, es posible identificar cual es el más idóneo dependiendo lo que se desea presentar a lo largo del proceso de investigación y facilite la comprensión de la persona que investiga.

En cuanto al diseño de investigación descriptivo, implica detallar las características de lo que se trabaja, centrado en una situación concreta, analizando información obtenida de diversas fuentes para ampliar los datos, lo cual puede ser reflejado mediante un informe en el que únicamente se redacte todo lo encontrado; por lo contrario, en un método correlacional, como su nombre lo dice, busca hallar relaciones entre las variables identificadas del estudio, evaluando como cada aspecto influye en el entorno del objeto de estudio. En esta misma línea, el método orientado a solucionar problemas, tiene un objetivo fijo en su realización, auxiliando al investigador en la toma de decisiones y así darle fin al problema presentado; por último, se encuentra el diseño de investigación explicativo, en el cual la idea central es identificar las causas y consecuencias de un determinado problema, detallando todo lo que implica para facilitar un análisis de la situación.

### 3.2.1 Diseño explicativo

Alrededor del diseño de investigación a utilizar en el presente proyecto, implica al diseño explicativo, el cual se enfoca en brindar una respuesta lógica al porque suceden las cosas en el problema planteado, relacionando los ámbitos que cuenten con similitudes, siendo un proceso estructurado, que facilita la comprensión del sentido del tema con el que se trabaja, teniendo como objetivo central, el brindar un acceso para lograr clarificar las ideas que estarían presentándose durante el transcurso de la investigación, por ello es conveniente recurrir a la aportación del autor Bisquerra (2009) quien plantea que:

Los estudios explicativos permiten obtener un conocimiento de los hechos expresado en forma de asociaciones entre variables si se realizan desde un enfoque cuantitativo o explicaciones más completas si responden al enfoque cualitativo, para proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia (p.116).

Se hace énfasis en que el diseño explicativo, facilita la comprensión del problema identificado, dándole sentido a las causas, contemplando cada aspecto que pueda ser relevante en el estudio, proporcionando detalles más precisos de la investigación, que resultan de gran utilidad cuando la información para indagar es escasa, teniendo como objetivo principal la comprensión de todos los factores del problema, logrando la obtención de datos más específicos y el aumento del conocimiento, debido a que contando con mayores argumentos de la temática es posible tener un análisis certero con respecto a lo que se desea obtener.

En definitiva, resulta el diseño más adecuado para el presente proyecto de investigación, el cual es desarrollado en las áreas administrativas centrales del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV, debido a que al emplear los métodos necesarios durante la investigación, fue identificada una problemática, a la cual para poder brindarle una posible solución, es necesario conocer los motivos centrales por los que surge, percibiendo todo su entorno como en el caso del

ambiente laboral, los recursos que tienen al alcance, las líneas de autoridad, los métodos de trabajo y la manera de dividir las actividades entre cada área.

### **3.2.2 Método de investigación acción**

Es oportuno señalar, la relevancia de los métodos de investigación, siendo de gran utilidad para lograr comprender lo que se está estudiando, enfocados a orientar al investigador a la obtención de conocimiento, transmitiendo de manera oportuna conclusiones con respecto a lo que están intentando analizar; comprendiendo que la metodología funciona como referencia para justificar el rumbo de una investigación, ofreciendo facilidades al plantear el problema, establecer los procesos para indagar con respecto a todo lo que rodea al objeto de estudio y finalmente evaluar la profundidad del tema a tratar, por ello es conveniente señalar la aportación de Bisquerra (2009) quien menciona que:

Los distintos métodos de investigación son formas estables de trabajar la investigación por parte de un grupo o una comunidad de investigadores; aproximaciones a escoger para configurar la recogida y el análisis de datos en vista a unas conclusiones, de las cuales podrán derivarse unas decisiones o implicaciones para la práctica (p. 80).

Por lo cual, para lograr introducirse en las maneras de investigar, es beneficioso apoyarse de los métodos de investigación, comprendido como un conjunto de procedimientos, destacando que en cada proceso se deben de utilizar las técnicas, enfoques y métodos que vayan acorde a lo que desea obtener; entre esas diferentes maneras de investigar, puede destacar el método de investigación acción, que implica una perspectiva diferente sobre como ver las cosas, favoreciendo la reflexión al estudiar un determinado inconveniente; dentro de una organización, permite identificar posibles fallas, debido a que mediante la investigación acción, se busca intervenir en sus métodos de trabajo y mejorar el rendimiento de los colaboradores, por ende el nivel de desempeño.

La investigación acción puede aportar una vía de reflexión sistemática sobre la acción, a la vez que facilitar un procedimiento de incomparable valor para clarificar y definir hacia dónde se camina y hacia dónde queremos caminar. Proporciona, también, elementos que ayudan a redimensionar las tareas y replantear los objetivos que se pretenden alcanzar (Pérez, s.f., p.179).

A medida que, la investigación acción resulta factible porque posibilita que la persona que desea indagar, preste atención a detalle de todos los datos que se obtengan, identificando factores clave que pueden brindar apoyo a la experiencia de las personas, destacando que estudia diferentes técnicas, siendo un proceso activo, su uso se ve reflejado en el ámbito educativo principalmente, buscando estrategias que permitan el acceso a mejoras en el nivel educativo, para un acercamiento más concreto la autora Colmenares (2012) destaca que:

La IA constituye una opción metodológica de mucha riqueza, ya que, por una parte, permite la expansión del conocimiento, y por la otra, genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar una interrogante, temática de interés o situación problemática y desean aportar alguna (p. 103).

Lo que incide en que la investigación acción esta visualizada como una herramienta para propiciar un cambio, a través de las funciones de las personas relacionadas, permitiendo que cada persona tenga conocimiento de la situación que se presenta, logrando un proceso colectivo, por medio de la profundización de los medios y el alcance con el que cuentan para actuar al respecto; retomando las vivencias que pueden tener para ampliar las ideas de lo que puede ser el origen del problema y finalmente localizar el método idóneo para mejorar alguna determinada circunstancia dentro del objeto de estudio

Es preciso insistir, que debe seguir un proceso que de acuerdo a Colmenares (2012) contempla cuatro fases que dan inicio con descubrir la temática a tratar, en la que dentro de este

proyecto lo que se realizó fue, desde el primer acercamiento al objeto de estudio, en el que mediante la observación fue identificado un problema, interactuando con los actores involucrados, que en este caso son los responsables de cada área administrativa, cuestionándolos mediante técnicas de recolección de datos, como entrevistas o cuestionarios, con respecto al inconveniente encontrado; en cambio, en la segunda fase, implica la construcción del plan de acción por seguir en la investigación, expresado en delimitar los pasos a seguir que puedan brindar una posible solución, siempre y cuando los miembros de la institución estén de acuerdo en lo que se llevaría a cabo.

Por consiguiente, en lo que respecta a la tercera fase, involucra la ejecución del plan de acción, lo que trae consigo, poner en marcha todas las acciones o planes previamente establecidos, considerando que las actividades a desarrollar logren un cambio para mejorar la situación presentada, desarrollando un manual de procedimientos que delimite las principales líneas de autoridad, funciones o responsabilidades del personal administrativo y finalmente la última fase está centrada en el cierre de la investigación, siendo una parte clave en la que se analiza todo el proceso durante la investigación y logrando identificar si los resultados fueron los esperados.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

Un factor clave en el proceso de investigación, consiste en los medios de obtención de información, lo cual está plasmado en las técnicas e instrumentos de investigación, permitiendo darle respuesta a la pregunta de investigación planteada, transmitiendo ideas a las personas involucradas dentro del entorno del objeto de estudio, logrando la medición de resultados, al comparar las respuestas, analizando las diferentes aportaciones de cada individuo, lo cual permite llegar a una conclusión y por ende un análisis general de todo lo que se llevó a cabo, comprobando que los objetivos esperados fueron cumplidos.

Las técnicas e instrumentos a emplearse van a depender del marco; enfoque, tipo y fines de la investigación, al objetivo del estudio, y deberán enmarcarse claramente en el alcance del proyecto, considerando la población investigada, el tiempo los recursos financieros y humanos que se dispongan (Cisneros, et al., 2022, p. 1171).

De manera análoga, las técnicas e instrumentos son fundamentales en una investigación, debido a que gracias a ellas se tiene un acercamiento en base a lo que quiere analizarse, se complementan entre sí para llegar a la construcción del conocimiento por parte del investigador, puede ser de manera verbal, escrita, directa o indirectamente, contando con la cooperación de los actores involucrados durante el proceso e incluso mediante otras fuentes que estén relacionadas con el contexto del objeto de estudio; para ello es conveniente señalar que existen diversos métodos que pueden emplearse acordes a lo que se desea analizar, contemplando el tipo de investigación a desarrollar, las posibilidades de interacción con la muestra y los medios disponibles para dar inicio con la recogida de datos.

Resulta cierto, comprender la diferencia que tienen las técnicas de los instrumentos, en ella está reflejado el rumbo de acción, ordenando el proceso con el cual se ampliara el conocimiento con respecto al tema a abordar, conformado por una serie de ámbitos que guían la obtención de información, contemplando los factores de ejecución; sintetizando en que “es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos para el empleo de un instrumento, para el uso de un material o para el manejo de una determinada situación en un proceso” (Sabino, 1996, citado por González, s.f.).

En cuanto a las técnicas empleadas dentro del presente proyecto de investigación, se da inicio con la observación, tomándolo como el primer acercamiento con el objeto de estudio, inspeccionando todas las variables que están al alcance, siendo un método libre, aunque para

obtener información más detallada requiere dedicarle tiempo suficiente a su aplicación, facilitando el acceso a la realidad de las cosas, recurriendo a Francia (1993):

La necesidad de registrar, organizar y controlar los datos de la observación se plantea como exigencia científica en todas las ciencias sociales. Los medios o instrumentos de observación son los elementos que facilitan, controlan, amplían o perfeccionan la letra de la recogida de información por el investigador (p.1).

Se señala que una técnica se encarga de recolectar información, llevando un orden y un registro de lo que se realiza, comprendiendo que la técnica necesita el apoyo de herramientas como instrumentos, reglas o procedimientos en los que sea factible el logro de los objetivos esperados con su ejecución, es por ello que se requiere que vayan de la mano las técnicas con los instrumentos, estableciendo lo que se quiere conseguir y analizar en la información que se busca obtener, estableciendo instrucciones para ser contestados.

El cuestionario es un instrumento de recogida de datos utilizado a gran escala, no sólo en el campo de la educación y la sociología, sino también en otras áreas. Consiste en una serie de preguntas o ítems acerca de un problema determinado que han de contestarse por escrito (Francia, 1993, p. 245).

Afirmando que con el uso de los cuestionarios es más fácil obtener información, al poder clasificarla de acuerdo a temas o agrupar las preguntas dependiendo el tipo de cuestionario y en que técnica esta contemplada su uso, como en el caso de una entrevista las preguntas realizadas pueden ser del tipo abiertas o en una encuesta pueden ser cerradas o mixtas al contar con los dos tipos de preguntas, considerando lo que se quiere obtener y el enfoque de investigación que se maneja, que puede ser enfoque cualitativo o cuantitativo.

Basándose en una de las principales técnicas utilizadas en el presente proyecto, que consiste a las entrevistas, siendo un medio que facilita obtener información a detalle sobre lo que se busca

estudiar o analizar, colocando diferentes tipos de preguntas o estableciendo un guion de entrevista en el que se establezca todo el proceso de preguntas, recurriendo a Francia (1993) quien establece que “consiste en un proceso de relación interpersonal con varias fases y donde debe obtenerse información tanto de la conducta verbal como de la no verbal, tanto de qué se dice como del cómo se dice y su mutua relación” (p. 250).

---

---

# CAPÍTULO

## IV

## **PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR Y RESULTADOS**

Haciendo mención del contenido del presente capítulo, que consiste en describir la importancia de la modalidad del proyecto con el que se trabaja, estableciendo los objetivos de intervención que permiten encaminar lo que se quiere obtener, la metodología que es utilizada como herramienta para establecer el proceso de trabajo de la estrategia, la planeación de la misma, empleada mediante una gráfica de Gantt que facilita llevar un control estandarizando las actividades a realizar. De igual manera, la aplicación de la estrategia, desarrollada con un plan de capacitación dirigida a las personas involucradas, cerrando con la evaluación de toda la estrategia con el apoyo de un diagrama FODA y finalmente concluye el capítulo con el análisis de resultados, contemplando todos los capítulos que conforman el presente proyecto de gestión escolar.

### **4.1 Proyecto de gestión escolar**

Es preciso, que un administrador educativo realice proyectos que favorezcan su formación profesional, ampliando el conocimiento que puede tener sobre cómo son las cosas, al adentrarse en el mundo laboral, debido a que es posible enfrentarse con diversas situaciones que se interpongan con lo que uno quiere conseguir, por lo que es de gran utilidad que el administrador, sea capaz de identificar inconvenientes y busque alternativas de solución que estén al alcance de ser aplicadas, siendo de gran utilidad para comprender todo lo que conlleva la planeación e implementación de un proyecto.

En el mismo sentido, es conveniente que todo administrador educativo, al trabajar en una institución educativa pueda lograr mejorar los niveles de desarrollo empleando la eficiencia y eficacia en todo momento, mediante una serie de estrategias que permitan actualizar los diversos sistemas de trabajo, obteniendo beneficios para todas las personas; retomando que dentro del

presente proyecto la estrategia consiste en elaborar un manual de procedimientos, pero para ello se delimitan los objetivos de intervención.

#### Objetivo general

Implementar un manual de procedimientos dentro del IIAT UPAV, para lograr la calidad en los procesos administrativos.

#### Objetivos específicos

Identificar las funciones para cada área central del IIAT UPAV, contemplando las áreas de subdirección escolar, servicios financieros, coordinación académica y servicios escolares.

Delimitar las funciones de cada puesto de trabajo, en este caso dentro de cada área funcional de la institución educativa solo existe una persona responsable de realizar los procesos y llevar un control de ello, por lo que el puesto de cada encargado, implica las actividades que maneja toda el área.

Establecer la estructura del manual, considerando los elementos fundamentales para el funcionamiento de la institución, como su filosofía, estructura organizacional, las líneas de autoridad y principalmente la manera de dividir el trabajo a cada una de las personas que conforman la institución.

Difundir el manual, para ello es conveniente emplear una capacitación dirigida al personal responsable de las áreas administrativas centrales de la institución, presentando en manera física y digital el manual de procedimientos para poder explicar la manera en que debe de ser utilizado.

Evaluar la implementación del manual, representado mediante un esquema FODA que contemple los elementos clave para la realización y facilita monitorear los resultados obtenidos.

#### **4.1.1 Aplicación y seguimiento de la metodología del marco lógico**

Al tener establecidos los objetivos de intervención del proyecto, es necesario dar inicio con el proceso desarrollado en la estrategia planteada, se dio inicio con la interacción con el objeto de estudio que está reflejado en el IIAT UPAV, específicamente en las áreas administrativas, seleccionando quienes serían los actores involucrados durante todo el proyecto, analizando a los actores directos que es el área de subdirección escolar y servicios financieros, en los indirectos coordinación académica y el área de servicios escolares, clasificando quienes en verdad influyen en la investigación (Ver apéndice K). Destacando, que cuando trabajé en el área de dirección, comprendí que tiene relación con las demás áreas, por lo que me fue posible analizar de qué manera trabaja cada una de ellas, por ende, al categorizar y problematizar, decidí trabajar solo con un problema que afecta directamente a la organización, que consiste en la falta de actividades específicas para el personal administrativo.

De igual modo, realice un árbol de problemas en el que establecí el problema seleccionado, siendo un organizador que facilitó el análisis de diferentes alternativas o cuestiones que pueden suceder al contemplar un problema central, presentando posibles causas que lo originan como en el caso de que no existe ningún documento oficial que integre las funciones de cada área, la falta de orientación sobre los procesos administrativos y la falta de capacitación al personal sobre sus procesos de trabajo, considerando incluso las consecuencias que llegan a suscitarse como en el caso de la desinformación sobre actividades específicas por área, la deficiencia en procesos administrativos y el desinterés en la actualización de procesos (Ver apéndice L).

En contraste con ello, desarrolle un árbol de objetivos, que consiste en darle un giro completamente distinto al árbol de problemas, dónde cambié cada componente de manera positiva, retomando que a partir de la teoría de relaciones humanas utilizada en el presente proyecto, fue

posible considerar diferentes alternativas de solución para el problema identificado entre las cuales la mejor opción fue la confección de un manual de procedimientos, en el que estén establecidas las principales funciones y responsabilidades de los encargados de las distintas áreas administrativas, resultando factible la elaboración del árbol de objetivos, debido a que es posible comparar opciones, analizando lo que implica cada una hasta llegar a la más adecuada (Ver apéndice M).

En este orden de ideas, en cuanto logre recabar toda la información necesaria, la unifiqué para poder llegar a un análisis, plasmando en un gráfico de objetivos y alternativas todos los componentes necesarios, desde el planteamiento del problema con apoyo de la pregunta de investigación, el objetivo general de todo el proyecto de gestión escolar, contemplando la alternativa de solución planteada que consiste en la elaboración e implementación de un manual de procedimientos para las áreas administrativas centrales de la institución, la cual a su vez, cuenta con componentes, actividades, microactividades y los productos esperados al cumplir con cada aspecto; lo cual ha permitido establecer lo que se quiere lograr y la manera en que trate de lograr los resultados esperados (Ver apéndice N).

Con respecto a la estructura del proyecto, mediante la matriz del marco lógico, presenté en forma concisa lo que realice, plasmando el fin del proyecto que es la elaboración e implementación de un manual de procedimientos para las áreas administrativas centrales del IIAT UPAV, el propósito que consiste en especificar las principales actividades y responsabilidades del personal administrativo. Dicha matriz de igual manera, contiene componentes y actividades que van de la mano con los indicadores que deben ser medibles, incluyendo los medios de verificación que faciliten monitorear todo el proceso alcanzado, en base a cada una de las acciones planteadas, es importante incluir los supuestos de cada actividad, lo cual permite a su vez examinar las cosas antes de tomar alguna decisión en el transcurso del proyecto (Ver apéndice Ñ).

En definitiva, emplear la MML, es factible para proporcionar una base de lo que se ha realizado, con una estructura que me ha permitido ahorrar tiempo al recabar información durante toda la investigación, plasmando los planes a realizar en la estrategia de solución planteada que es el manual de procedimientos para las áreas centrales del IIAT UPAV, donde he contemplado cada aspecto que influye, las personas implicadas como los administrativos, los diferentes recursos, medios de aplicación, siendo un proceso que me ha facilitado el análisis de este proyecto al incluir la manera de controlar todo lo que se desarrolla y lograr verificar que los resultados obtenidos cumplan con los objetivos de intervención.

En el curso de acción, resulta necesario emplear un primer acercamiento a la planeación del presente proyecto de gestión escolar, mediante una propuesta de planeación, dando inicio con la definición precisa de las distintas actividades a desarrollar, contemplando objetivos específicos para la elaboración, los resultados que se pretenden obtener, las tareas o actividades para lograr la meta planteada, del mismo modo las personas involucradas en cada acción durante el transcurso del proyecto y contemplando las fechas en las que se estaría llevando a cabo (Ver apéndice O).

Habría que destacar, una de las maneras en que es posible evaluar la estrategia del proyecto, considerando entre diversos instrumentos de evaluación, la primera propuesta fue una lista de verificación mediante una serie de indicadores basados en cada aspecto que deben cumplirse, los cuales permiten supervisar si se lograron los resultados esperados, analizando en qué aspectos deben adaptarse los métodos de trabajo, actualizar o incluso identificar vacíos dentro del proceso del proyecto, con la idea de mejorar de manera constante las técnicas empleadas y la estrategia resulte factible (Ver apéndice P).

## 4.2 Planeación de la estrategia

En el ámbito de la planeación de la estrategia, es empleada una planeación estratégica debido a las características del proyecto, resultando conveniente utilizar una gráfica de Gantt, siendo una herramienta que facilita organizar una serie de actividades, en este caso manejando un control desde el diseño de la estrategia, su ejecución y la manera en cómo se evalúan los resultados obtenidos; la gráfica de Gantt que desarrolle está dividida en fechas y actividades, entre sus fechas contempla tres meses que son febrero, marzo y abril, estandarizado por semana cada una de las actividades expuestas (Ver apéndice Q).

Con respecto a la primera actividad que desarrolle del diagrama de Gantt corresponde al primer objetivo de intervención del presente proyecto, al identificar y definir las funciones de cada área seleccionada del IIAT UPAV, siendo fundamental como un primer acercamiento para conocer a profundidad los principales procesos de trabajo, iniciando con subdirección escolar, entre sus principales funciones están dar de alta a alumnos de nuevo ingreso en la sede central de Xalapa y organizar reuniones generales de manera semanal; en lo que infiere a la coordinación académica, implica, la elaboración de cargas académicas como su proceso principal, en el área de servicios financieros, destaca subir los pagos de inscripción en el sistema y finalmente servicios escolares, con el proceso de inscripción de alumnos de nuevo ingreso (Ver apéndice R).

Acto seguido, en la siguiente actividad hace referencia al segundo objetivo de intervención, con respecto a delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo de las áreas principales, contemplando que cada área sólo cuenta con una persona que es quien realiza todos los procesos, donde pude analizar las cuestiones más relevantes y la manera que dividen el trabajo, delimitando el objetivo principal de los puestos analizados que del subdirector escolar, coordinador académico, jefe de servicios financieros y la jefa de servicios escolares (Ver apéndice S).

Por lo consiguiente, en cuanto analice los diferentes métodos de trabajo de las cuatro áreas administrativas, determine el proceso central del área, debido a que ciertas de sus actividades no las realizan consecutivamente y no llevan un seguimiento, al haber delimitado el proceso principal, procedí a elaborar descriptivos de funciones representados mediante diagramas de flujos. Dando inicio con subdirección escolar, con el proceso de subir las calificaciones de los alumnos al sistema, iniciando con el apoyo del área de servicios escolares para recibir las actas de calificaciones de los docentes, posteriormente se debe ingresar a la plataforma de Xalapa llamada SICE, accediendo a la licenciatura que corresponde, de acuerdo a la asignatura, se comienzan a subir las calificaciones de cada alumno (Ver apéndice T).

En lo que infiere al descriptivo de funciones que realicé del área de servicios escolares, decidí utilizar el proceso de registrar pagos de inscripción en SICE, siendo un trabajo que es llevado a cabo cada inicio de cuatrimestre, desde que el alumno se dirige al área, el responsable le indica cual es la cantidad que debe pagar dependiendo si cuenta con algún tipo de beca o su pago es normal, en cuanto el alumno realiza el pago se le entrega un comprobante, posteriormente el jefe de financieros debe verificar con el área de subdirección escolar que todos los alumnos estén dados de alta en SICE, al confirmar la información, el jefe de financieros debe ingresar a la plataforma SICE con base a la generación y licenciatura que va a registrar, busca el perfil del alumno e ingresa a la sección aportaciones del alumno, colocando el folio del comprobante de pago, la fecha y cantidad correspondiente y finalmente guarda los cambios realizados (Ver apéndice U).

Por su parte, en el descriptivo de funciones que diseñe del área de coordinación académica, retome el proceso de realizar las cargas académicas, donde lo primero que debe de hacer la coordinadora es entregarle a todos los docentes los formatos de disponibilidad donde deben de colocar los días y horas que tienen disponibles, al recibir los formatos deben separarse por

licenciatura, revisando las claves de licenciaturas y cada una de las asignaturas que deben asignarse de acuerdo al perfil del docente con apoyo de los curriculum vitae, al haber asignado las clases a cada docente hay que verificar que no crucen los horarios entre clases, pasar en un formato digital las cargas académicas, imprimir el formato para entregar a dirección que pueda supervisar y autorizar (Ver apéndice V).

En lo que respecta al descriptivo de funciones, que desarrolle basado en el área de servicios escolares, me centre en el proceso de inscripción a los alumnos de nuevo ingreso, en primer lugar, la encargada del área le brinda la información de la institución al aspirante, apoya al aspirante en llenar la ficha de inscripción con sus datos personales, se le indica al aspirante que debe realizar el pago de la ficha en el área de financieros; la jefa de escolares recibe la documentación solicitada, escaneando todos los documentos para guardar un archivo como respaldo, pasando los datos del alumno en un concentrado de Excel, archivando los documentos de manera física de acuerdo a la licenciatura, prosigue con verificar en el concentrado cuántos alumnos se inscribieron, subiendo los datos de los alumnos en el SICE y concluyendo el proceso al llevar los documentos del alumno a Xalapa (Ver apéndice W).

A este propósito, al haber definido todos los procesos de cada una de las áreas administrativas, llegué a definir la estructura del manual (Ver apéndice X), lo que corresponde al tercer objetivo de intervención, donde lo primero que hice fue investigar cuales son los principales componentes que debe contener un manual de procedimientos, pero también debía de contemplar las necesidades del IIAT UPAV, estableciendo en la estructura doce apartados; iniciando con la portada que incluye el logo de la institución, su nombre, la contraportada en la que coloque la información de contacto de la institución como su ubicación, número de teléfono y correo electrónico, el índice dentro del manual en el que incluí todo el contenido, una introducción en la

que mencioné el objetivo principal, redacte una justificación de porqué debe implementarse un manual de procedimientos dentro de la institución educativa.

Dentro de la estructura del manual, procedí describiendo la filosofía institucional, desde los antecedentes, los valores, su misión y visión, posteriormente, añadí las políticas de trabajo que están plasmadas en el reglamento interno, considerando únicamente las condiciones generales y el reglamento administrativo; después elabore un nuevo organigrama del IIAT UPAV que coloque en la estructura organizacional, coloque un apartado que incluye las dimensiones con las que debe de contar el director de una institución educativa, añadí las áreas administrativas con su objetivo, perfil del puesto, sus principales funciones y su proceso central mediante los diagramas de flujo. En función a todo lo planteado, incluyendo un apartado de agradecimientos dirigido a todos los miembros de la institución por su cooperación y, para terminar, agregué anexos y apéndices como apoyo, del mismo modo un directorio de todos los administrativos con sus datos generales.

Al concluir con la elaboración y edición del manual, llegue a la etapa de ejecución del método de investigación acción, primero mostrándoles los avances a los responsables de las áreas administrativas del IIAT UPAV para conocer su opinión, hasta conseguir la aprobación final del diseño del manual (Ver apéndice Y). Retomando la manera de difundir el manual, lo cual se indica en el cuarto objetivo de intervención, fue mediante una capacitación a los responsables de las áreas administrativas, pero para ello, lo primero que hice fue estructurar una planeación estratégica para la capacitación (Ver apéndice Z); la cual explicaré más a detalle en el siguiente apartado, explicando los recursos y medios que utilice para su desarrollo.

En el momento que terminé la planeación estratégica de la capacitación, comencé con el diseño de las diapositivas, las cuales dividí en dos sesiones, en la primera sesión conceptualizando de manera general a los participantes y en la segunda sesión se presenta el contenido del manual

explicando cada uno de los apartados (Ver apéndice AA). Posteriormente, al completar la confección del material de apoyo, aplique la capacitación durante dos días al personal administrativo del IIAT UPAV, cerrando la última sesión, al ejecutar los instrumentos de evaluación correspondientes, uno en el que se evalúa a los participantes durante la capacitación y otro en el que ellos evalúan al capacitador (Ver apéndice AB-AC).

Al llegar a este punto, es necesario retomar el último objetivo de intervención, que consiste en evaluar todo el proceso de la estrategia utilizada, plasmado mediante un esquema FODA, donde analizó cada aspecto tanto positivo como negativo durante el desarrollo e implementación de la estrategia (ver apéndice AD). Finalizando con una evaluación general de todo el proyecto de gestión escolar, contemplando desde el diagnóstico, los métodos y los resultados obtenidos, reflejado en un FODA (Ver apéndice AE); cada uno de ellos será explicado a detalle en los siguientes apartados, siendo el proceso de evaluación fundamental, debido a que un administrador educativo necesita analizar todo su trabajo para lograr identificar puntos de mejora y seguir fortaleciendo los aspectos que sean necesarios.

### **4.3 Aplicación de la estrategia**

Haciendo referencia a la aplicación de la estrategia, todo dio inició con la planeación de la capacitación, retomando que se utiliza una planeación estratégica debido a que establece a dónde se quiere llegar, contemplando desde la dirección de la institución y los métodos que se llevarán a cabo para lograr el objetivo esperado; plasmado mediante un escrito que está centrado en mostrar un acercamiento teórico y metodológico, el cual en este caso, está enfocado en dar una capacitación con respecto a la implementación de un manual de procedimientos, al personal administrativo del IIAT UPAV con el material de apoyo correspondiente (Ver apéndice Z).

Al margen del contenido del plan de capacitación, en primer lugar, debía de considerar los datos de identificación del lugar donde fue aplicada, donde la institución educativa corresponde al nivel superior, considerando que la persona responsable de la dirección es el licenciado Juan Carlos Guzmán Mora, siendo quien aprobó que la capacitación fuera desarrollada en abril del presente año. Simultáneamente, en el siguiente punto del plan de capacitación, infiere a la contextualización de la institución, incluyendo su misión, visión y los objetivos específicos de la capacitación; que son presentar el manual de procedimientos al personal administrativo, buscando que se reduzcan tiempos en los distintos trámites que realizan, fortalecer los conocimientos y habilidades de cada uno de los administrativos, así como proporcionarles información sobre los procesos de trabajo de una manera sistemática, logrando incrementar la productividad en el menor tiempo posible.

El siguiente aspecto consiste en un diagnóstico previo del lugar de estudio, en donde identifique entre sus fortalezas, que cuentan con una planta docente de posgrado, buena infraestructura y ubicación de la institución; en cuanto a sus debilidades, en las áreas administrativas el mobiliario y equipo no es suficiente para cada una de ellas, los tiempos para realizar trámites en general son limitados, destacando principalmente la falta de conocimiento de sus principales funciones. Ahora en relación a las oportunidades, está el desarrollo de competencias laborales, la actualización continúa de los planes y programas de estudio, en cambio, haciendo mención de las amenazas, la apertura de nuevas instituciones educativas y la baja cantidad de alumnos inscritos actualmente en la institución.

De esta manera, se da continuidad con el plan de capacitación en lo que infiere a los programas, expresando que la capacitación va dirigida principalmente a las personas responsables de las áreas administrativas centrales de la institución, identificadas subdirección escolar, servicios financieros, coordinación académica y servicios escolares. Señalando, los recursos y medios

necesarios para el desarrollo de la capacitación, principalmente mediante una presentación digital con diapositivas realizadas previamente, material impreso de las actividades de cada sesión; como formatos de esquema sol, crucigrama, cuadro comparativo y los instrumentos de evaluación de la capacitación, lapiceros a cada participante, una computadora y haciendo uso del proyector del centro de cómputo del IIAT UPAV.

A fin de llegar al proceso de la capacitación, estructurado en dos sesiones, debido a la amplitud de los temas que se debían tratar, los tiempos y disponibilidad del personal administrativo, en la primera sesión con el tema de conceptos generales, fue llevada a cabo el 25 de abril, contando con un tiempo aproximado de una hora; dividida en tres etapas, en el inicio proporcionando una bienvenida a los participantes, brindando el esquema sol, mencionando de manera general el objetivo de la capacitación. En el desarrollo de la primera sesión, conceptualizando las bases del proyecto desde el proceso administrativo, la teoría utilizada y el objetivo principal, cerrando la capacitación, entregando el crucigrama y preguntando si surgieron dudas (Ver anexo 10).

En segunda instancia, la última sesión realizada el 26 de abril, está orientada en explicar el uso del manual de procedimientos, al inicio de la capacitación, se les proporciona a los participantes el manual de manera física, para que lo puedan apreciar e ir analizando, mientras se describe el contenido, como la justificación del uso de un manual dentro de una institución educativa y sus objetivos principales, de igual manera, en el desarrollo de la sesión, empiezo a explicar cada apartado que conforma el manual, hablando de su filosofía institucional, políticas de trabajo, estructura organizacional, las dimensiones de dirección general, los procesos centrales de trabajo de las áreas administrativas, repartiendo el material del cuadro comparativo y por último en el cierre, agradeciendo el tiempo prestado y colaboración a cada persona (Ver anexo 11).

Al concluir con las dos sesiones de capacitación, resultó necesario emplear una evaluación dirigida en primer lugar, a los participantes, mediante una lista de verificación, por medio de indicadores que facilitan analizar si se lograron los objetivos de intervención del presente proyecto, en los que se identificó que los participantes eran conscientes del tema central a tratar en la capacitación, la mayoría prestó atención en todo momento, participaron activamente en las actividades y brindaron sus recomendaciones generales (Ver apéndice AB). Por último, se empleó una escala de estimación en la cual los participantes pudieron evaluar la capacitación proporcionada y al capacitador, colocando criterios de acuerdo al tema y material de apoyo, con niveles de logro que permitieron medir los resultados alcanzados y al final identificar posibles áreas de oportunidad (Ver apéndice AC).

#### **4.3.1 Evaluación de la estrategia**

En relación con la evaluación de toda la estrategia empleada en el presente proyecto, es mediante un análisis FODA, debido a que permite identificar los factores tanto negativos como positivos que se presentaron en el proceso de elaboración del manual y de igual manera en la aplicación de la capacitación, considerando que realizar una evaluación es una tarea de suma importancia para lograr identificar las áreas de oportunidad, reconociendo los conflictos que se presentaron y la manera que pueda ser posible alguna alternativa de solución, comparando en el diagrama aspectos internos como las fortalezas y debilidades, como factores externos que son las oportunidades y amenazas, siendo esto último algo que no se puede controlar (Ver apéndice AD).

En cuanto a los factores internos observados en la estrategia, empezando con los positivos reflejados en las fortalezas, encontré que fue de gran utilidad el apoyo brindado por el personal administrativo, proporcionando la información necesaria al momento de responder las entrevistas y encuestas aplicadas durante el diagnóstico, contribuyendo en la categorización e identificación

del problema. De igual manera, por parte de la dirección del IIAT UPAV, fue otorgada la posibilidad de implementar un manual de procedimientos en la institución, teniendo supervisión durante el desarrollo del manual, sus componentes y diseño, hasta llegar a obtener la autorización previa por parte del personal administrativo, añadiendo que los resultados obtenidos en las evaluaciones de la capacitación dieron respuestas muy favorables.

Al mismo tiempo, entre las fortalezas esta que pudieron establecerse los días de la capacitación con los implicados, de acuerdo a su cronograma de actividades, obteniendo resultados favorables al contar con una participación activa de todos los participantes durante las dos sesiones de trabajo, verificando que se logró cumplir con los objetivos específicos planteados en el plan de capacitación y del mismo modo los objetivos de intervención del proyecto, reflejados en el desarrollo y aplicación de la estrategia.

En cambio, lo que implica a las debilidades de los factores internos, está que debido a la falta de tiempo en el desarrollo e implementación del manual de procedimientos en el IIAT UPAV, no fue posible contemplar todas las áreas administrativas en el manual, únicamente se toman las cuatro áreas principales y su proceso central de trabajo, al momento de aplicar la capacitación, el tiempo era limitado debido a que no era posible interrumpir en las actividades de cada uno de los administrativos y otra de las debilidades que identifique fue que el presupuesto económico con el que contaba para poder imprimir y empastar el manual como sugerían los miembros de la institución, era limitado por lo que únicamente enmique algunas de sus hojas y lo engargole para darle resistencia.

Ahora hablando con respecto a los factores externos, en lo que infiere a las oportunidades, se encontró que era posible ofrecer un manual de procedimientos a las áreas administrativas centrales del IIAT UPAV, siendo un documento que sirva como apoyo en caso de contratar nuevo

personal dentro de la institución o incluso solo como consulta de las bases de trabajo, donde los miembros de la institución se mostraron conformes con el diseño y estructura del mismo. Recibiendo una evaluación favorable en la escala de estimación que se les proporcionó y las observaciones generales que expresaron, siendo conscientes que después de un cierto tiempo, es importante actualizar el manual, debido a que todo va cambiando con el paso del tiempo como los métodos o técnicas más efectivas de trabajo.

Finalmente, se encuentran las amenazas reflejadas en los factores externos de la evaluación, identificando que durante el desarrollo del manual los actores involucrados en el área de servicios escolares y coordinación académica, cambiaron a la persona responsable del área, afectando en la participación de la capacitación al no conocer todo el proceso empleado, contemplando de igual manera que dentro de la institución no cuentan con documentos que establezcan los métodos de trabajo. Otras de las amenazas, fueron al momento de aplicar la capacitación al personal, debido a que el lugar que estaba disponible para proyectar la presentación no contaba con buena iluminación y principalmente la falta de tiempo del personal administrativo, debido a que durante la capacitación ingresaban personas a la institución a solicitar información y no prestaban toda la atención al tema planteado porque al mismo tiempo debían atender sus áreas de trabajo.

#### **4.4 Análisis de resultados del proyecto de gestión escolar**

Al concluir con la aplicación y evaluación de la estrategia, resultó conveniente emplear un análisis de resultados enfocado en todo el proyecto de gestión escolar, mediante un esquema FODA, debido a que facilita analizar diferentes cuestiones que se presentaron, tanto positivas como negativas, desde las competencias del perfil de egreso, la teoría administrativa utilizada que en este caso es la teoría de relaciones humanas y la teoría del problema con la creación de un manual de procedimientos, verificando cada aspecto, logrando reflexionar si los métodos y estrategias

utilizados fueron los indicados, del mismo modo, comparando situaciones que presentaron algún conflicto en la metodología o en la aplicación de la estrategia (Ver apéndice AE).

Dando inicio con las fortalezas del proyecto, reflejadas desde el contexto interno del objeto de estudio, analizando que el personal administrativo del IIAT UPAV cuenta con habilidades tecnológicas y tiene facilidad de comunicación a las personas en general, lo cual facilitó obtener la información esperada en los instrumentos del diagnóstico, contemplando que fue posible delimitar el objetivo general del proyecto en el que se establece a quién va dirigido y lo que se busca conseguir. Reflexionando que la teoría de las relaciones humanas utilizada en el presente proyecto orientó el camino de la pregunta de investigación planteada, al delimitar el problema fue de gran utilidad emplear una categorización del proceso administrativo para lograr identificar la etapa, categoría y subcategoría con la que se trabaja.

De igual manera, dentro de las fortalezas se identifica porque es conveniente trabajar con un proyecto de gestión escolar, debido a que forma parte de las competencias con las que debe contar un administrador educativo, la idea central es implementar una estrategia que intervenga en la situación de manera favorable para los actores involucrados, al hacer uso de la metodología del marco lógico, retomando que el diseño de investigación explicativo con el que se trabaja permite dar respuesta al por qué sucede el problema y lo que conlleva, destacando que las técnicas e instrumentos de investigación empleados fueron adecuados para la investigación, siendo prácticos y efectivos, llegando a la delimitación de los objetivos de intervención siendo medibles debido a que están directamente enfocados en la aplicación de la estrategia.

Finalizando con las fortalezas, analizando que fue posible organizar todo el proceso hasta llegar a la implementación de la estrategia, con apoyo de una gráfica de Gantt en la que se estandarizan las distintas actividades y fechas, llevando un control, así mismo con la planeación

estratégica y el material empleado en la capacitación se logró cumplir con el objetivo general de todo el proyecto. Ahora con respecto a las debilidades de todo el proyecto, desde el contexto interno fue observado en un principio que el espacio de las áreas administrativas del IIAT UPAV es un lugar muy reducido, identificando en el diagnóstico que el personal no conoce cuáles son sus funciones y la manera en que deben de llevarlas a cabo, contemplando que la teoría encontrada con respecto al diagnóstico organizacional era muy escasa para sustentar los pasos a desarrollar.

Retomando otra de las debilidades del proyecto, fue reflejada en el enfoque de la administración con el que se decidió trabajar, que en este caso fue el humanista con la teoría de las relaciones humanas, debido a que pudo haber sido de mayor utilidad la escuela clásica con el principio de Fayol de división de trabajo debido a que incluye un proceso establecido y está orientado a lo que se quiere conseguir, considerando que resulto complicada la comprensión de los paradigmas en la educación y su relevancia al intervenir en el proyecto, así mismo se presentaron dificultades al comprender la relación del del método de investigación acción durante el desarrollo de todo el proyecto.

Ahora haciendo mención, de las oportunidades que surgieron del proyecto, retomando desde el contexto externo que la ubicación del IIAT UPAV es adecuada debido a que se encuentra en el centro del municipio, fue posible tener un fácil acceso a la información de la institución mediante su página de internet o las redes sociales, reconociendo en lo que infiere a la política educativa, que de manera interna la institución cuenta con un reglamento tanto para el personal como para los alumnos, expresando que el enfoque cualitativo utilizado en la investigación, resulto de gran utilidad para identificar cada detalle de la institución, conociendo a fondo los procesos que manejan y cómo se divide el trabajo.

Al mismo tiempo, dentro de las oportunidades se identificó que al momento de aplicar la estrategia con su medio de difusión el cual fue una capacitación, asistieron las personas esperadas, siendo los responsables de las cuatro áreas administrativas y participando activamente, analizando en la evaluación de la estrategia que los resultados de la capacitación fueron favorables, sin embargo sería necesario implementar más sesiones de capacitación para poder profundizar la información a detalle y lograr una mejor comprensión del uso del manual de procedimientos. Cerrando el diagrama FODA con las amenazas del proyecto, en las que se reflejó que, desde la dirección de la institución, no aceptan sugerencias de mejorar por parte de personas ajenas a la institución o que incluso el personal administrativo no comprende la importancia del uso de un manual de procedimientos.

Añadiendo que, en las amenazas del proyecto, hubo cambios constantes en las áreas administrativas del IIAT UPAV, la bibliografía del tema central es escasa, con apoyo de la línea metodológica del mapa curricular se buscó información en otras fuentes de información, presentándose la misma situación, al investigar con respecto a los componentes de un manual de procedimientos, debido a que es la estrategia con la que decidí trabajar, incluso se presentó otro percance como al momento de planear la capacitación del manual, al cambiar dos veces la fecha debido a que dentro de la institución tenían eventos y situaciones que atender y por ello, en cuanto se desarrolló la capacitación, el personal administrativo se encontraba preocupado por si llegaba alguna persona a sus áreas.

## **RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Llegando finalmente a la culminación del presente proyecto de gestión escolar, es importante hacer mención de lo que contribuyo durante todo el proceso de trabajo, destacando principalmente la formación profesional adquirida a lo largo de la Licenciatura en Administración Educativa, contemplando el objetivo de la misma, el cual consiste en contribuir al brindar una perspectiva diferente con respecto al manejo de una institución educativa, haciendo uso de modelos, enfoques, teorías que facilitan un análisis que permite aplicar métodos y técnicas con el fin de buscar mejorar los niveles de desempeño de la institución.

Señalando que, las fases y líneas de formación de la licenciatura, reflejadas en el mapa curricular, han permitido guiar todo el proceso del presente proyecto, reflexionando que las asignaturas y contenidos permitieron llegar a este punto, debido a que van encaminados, considerando que en la primera fase que es la inicial, corresponde a las bases principales de la educación, retomando en la segunda fase que implica la profundización, fue posible comprender la manera de emplear un diagnóstico por diversas situaciones que llegan a presentarse en el entorno educativo, destacando la manera de llevar un control de todo el proceso y poder evaluar los resultados obtenidos. Finalmente, en la última fase que infiere a la integración, fui poniendo en práctica todos los aprendizajes y habilidades adquiridas, propiciando un cambio mediante estrategias de mejora y métodos de reflexión en la toma de decisiones.

Ahora haciendo referencia a las líneas curriculares, cada una de ellas forman gran parte del proceso de formación de la licenciatura, fortaleciendo entre si los distintos aprendizajes esperados, esperando que un licenciado en administración educativa, pueda actuar y desempeñar las habilidades y aptitudes que corresponden, retomando desde el perfil de egreso de la licenciatura, en el cual se establece que debe ser capaz de analizar las diferentes situaciones que pueden

presentarse dentro de una institución educativa y poder intervenir esperando lograr un cambio favorable para todos.

---

---

**REFERENTES  
BIBLIOGRÁFICOS**

Acevedo, A. (s.f.). Manual de procedimientos. Universidad Nacional Autónoma de México.

Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Astorga, A. (2009). Manual de diagnóstico participativo. Argentina: Humanitas CEDEPO.

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: La Muralla, S.A.

Bonifacio, B. (2012). Definición de la función educativa en Aguascalientes en el marco del desarrollo constitucional de México. Distrito Federal, México: Perfiles Educativos.

Bustamante, N. P. (2022). Temas y líneas de trabajo para atender en 2022. Educación en movimiento.

Capella, J. (s.f). Políticas educativas. Perú: Departamento de educación.

Carrillo, H. (2011). Enfoques epistemológicos en algunos paradigmas de la sociología clásica. Cuba: Universidad de Matanzas.

Cejas, A. (s.f.). Gestión Educativa. Integra Educativa.

Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Revista Latinoamericana de Educación*.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. DE C.V.

Cisneros, A. (2022). Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos. Dominio de las ciencias.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Encuadernadores, S. A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.
- Duhalt, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM.
- Educativa, P. d. (2009). *Ajusco*: Universidad Pedagógica Nacional.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Federación de Educadores Bonaerenses.
- Flores, P. (2008). *Análisis de política pública en educación: línea de investigación*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, A.C.
- Francia, A. (1993). *Técnicas e Instrumentos de investigación social*. Hidalgo: CCS Medir.
- Funciones, M. d. (2010). *México*: Secretaría de Educación Básica.
- Hernández, M. A. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Atenas.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, H. (2007). *Diagnóstico Administrativo*.
- López, M. (2013). *Planeación Estratégica. El buzón de Pacioli*.
- Marín, L. (2007). *La noción de paradigma*. Bogotá: Pontificia Javeriana.

- Meza, E. (2016). *Conceptos básicos de la Educación Universitaria*. Perú.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L., Galicia, E., Patiño, F., & Pedronni, F. (2011). *Administración de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Nacional, U. P. (2019). *Reglamento general para la obtención del título de la licenciatura de la UPN*. Informativo Oficial de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Ordenamiento Territorial de Teziutlán. (2018-2021). H. Ayuntamiento de Teziutlán, Puebla.
- Ortegón, E. (2015). *Metodología del Marco Lógico, para la planificación, el seguimiento y la evaluación*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- Otero, A. (2018). *Enfoques de Investigación*. Universidad del Atlántico.
- Parlamentarios, S. d. (2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La muralla, S.A.
- Reglamento Institucional Instituto Integral de las Artes Incorporado Upav. (2022). Teziutlán, Puebla.
- Rodríguez, A. (2022). *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad*. Dominio de las ciencias.
- Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Salamanca, A. (2019). Checklist diferentes herramientas para diferentes objetivos. Nure investigación.

SEP. (2019). Ley General de Educación. México: DOF.

SEP. (2021). Ley General de Educación Superior. México: DOF.

Sistema de Información Cultural México. (s.f.).

Soriano, R. R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Sthulman, L. (1978). Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional, en la organización. Nuevas perspectivas para su conocimiento. Buenos Aires: Layetana Ediciones.

Unión, C. D. (2022). Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil. México: Diario Oficial de la Federación.

Unión, C. D. (2022). Ley federal de trabajo. México: Diario Oficial de la Federación.

Vázquez, G. (2012). La administración del sistema educativo. Visión educativa iunaes.

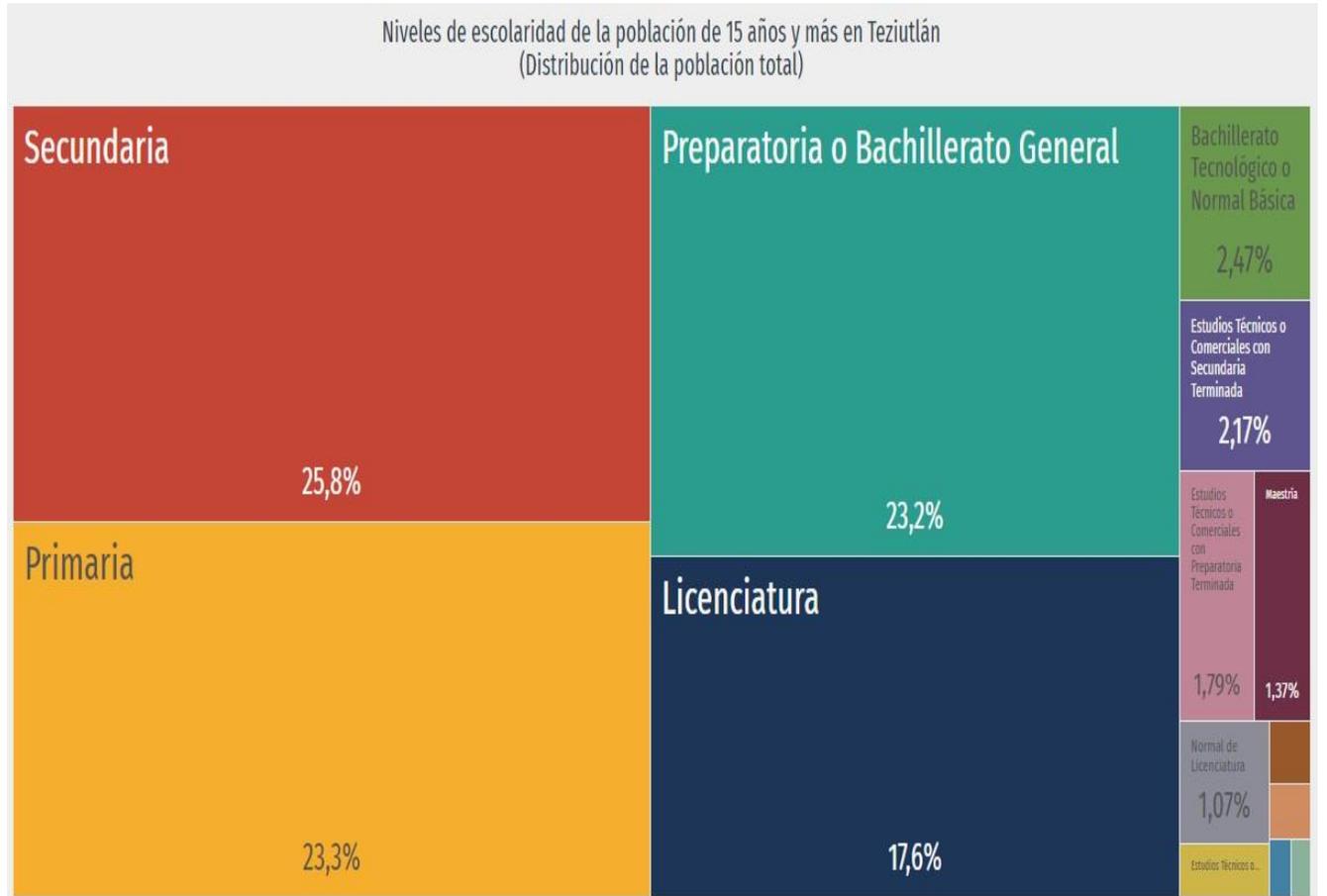
---

---

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## Escolaridad de la Población en Teziutlán



## ANEXO 2

### Directorio de escuelas particulares incorporadas a UPAV

DIRECTORIO DE LICENCIATURAS POR COORDINACIÓN DE LA UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DE VERACRUZ Octubre 2020						
N.	NOMBRE DE LA ESCUELA INCORPORADA	MUNICIP	ESTADO	PROPUESTAS EDUCATIVAS	DOMICILIO	CORREO
1	ACADEMIA HIDALGUENSE DE CIENCIAS FORENSES, A.C.	PACHUCA	HIDALGO	CRIMINOLOGÍA Y CRIMINALÍSTICA MAESTRÍA EN CRIMINALÍSTICA E INVESTIGACIÓN FORENSE	RETORNO XELHA, NO. 139 FRACC. RINCONES DEL PARAÍSO, PACHUCA DE SOTO, HIDALGO	unicipe@hotmail.com
2	ASISTENCIA COMUNITARIA INTEGRAL DE LOS PUEBLOS A.C.	VERACRUZ	VERACRUZ	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA INDUSTRIAL PSICOLOGÍA	J.M. GARCÍA #77, COL. MIGUEL ALEMÁN C.P 91898, VERACRUZ, VER.	universidadinnova.veracruz@gmail.com
3	INSTITUTO INTEGRAL DE LAS ARTES DE TEZIUTLÁN (CEBETYS 44)	TEZIUTLÁN	PUEBLA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FINANZAS Y CONTABILIDAD PÚBLICA TURISMO EDUCACIÓN DEPORTIVA DERECHO	CALLE EN CINO #4 ESQUINA CON CALLE AVELLANO, FRACCIONAMIENTO LA MAGDALENA COL. EL PINAL EN TEZIUTLÁN, PUEBLA.	upavse174@hotmail.com / iiateziutlan@hotmail.com
4	BATEMS, BACHILLERATO TECNOLÓGICO MOISÉS SÁENZ, A.C.	TUXTEPEC	OAXACA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CRIMINOLOGÍA Y CRIMINALÍSTICA DERECHO EDUCACIÓN DEPORTIVA ENFERMERÍA IDIOMA INGLÉS PSICOLOGÍA PSICOPEDAGOGÍA TRABAJO SOCIAL	CALZADADR. VÍCTOR BRAVO AHUJA ESQUINA A BOULEVARD SOSTENES BRAVO NO. 100 TUXTEPEC, OAXACA.	batems.controlescolar@gmail.com

# ANEXO 3

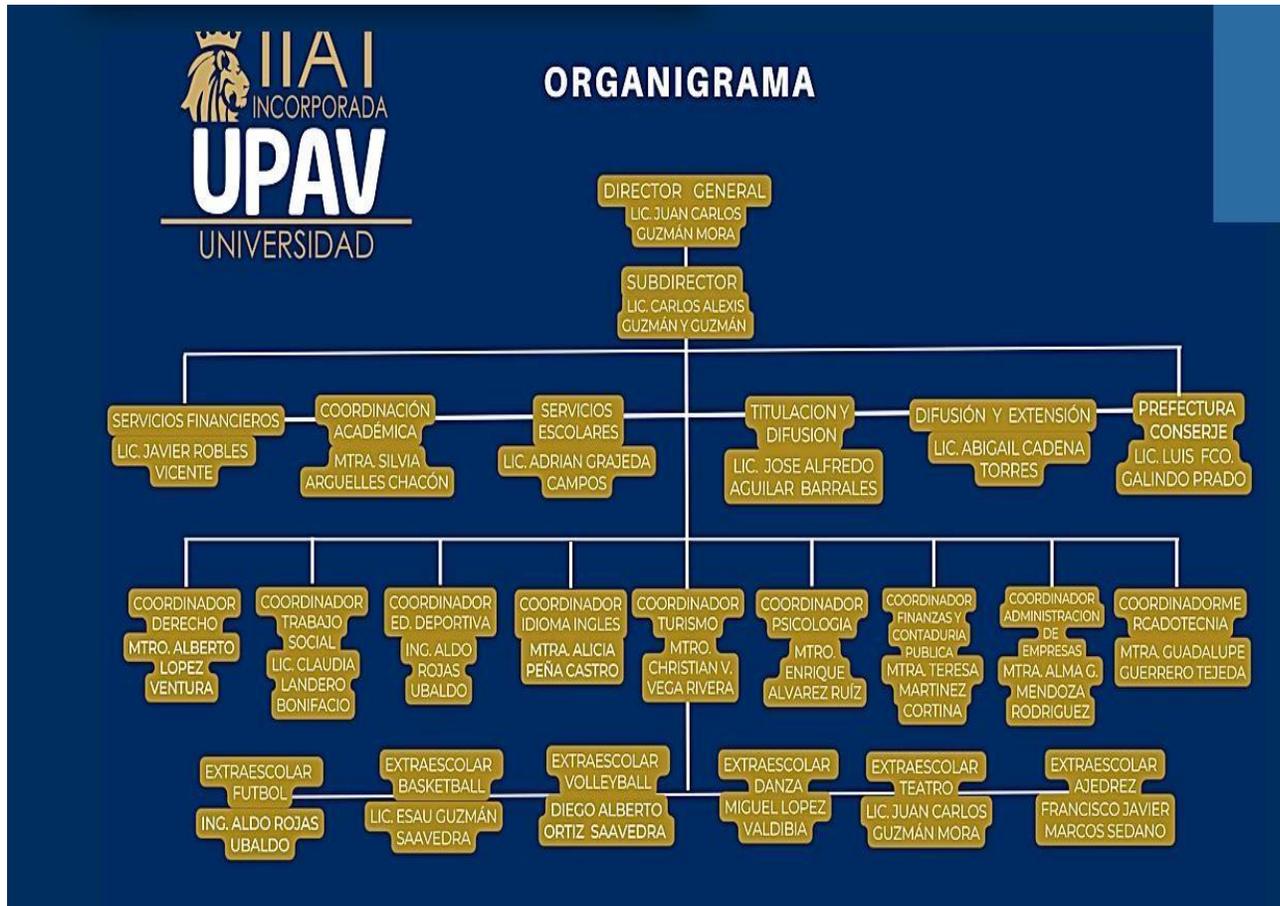
## Croquis del IIAT UPAV

### PLANO DE LA UNIDAD ACADÉMICA UNIVERSITARIA "MTRA. AÍDA GUZMÁN PÉREZ"



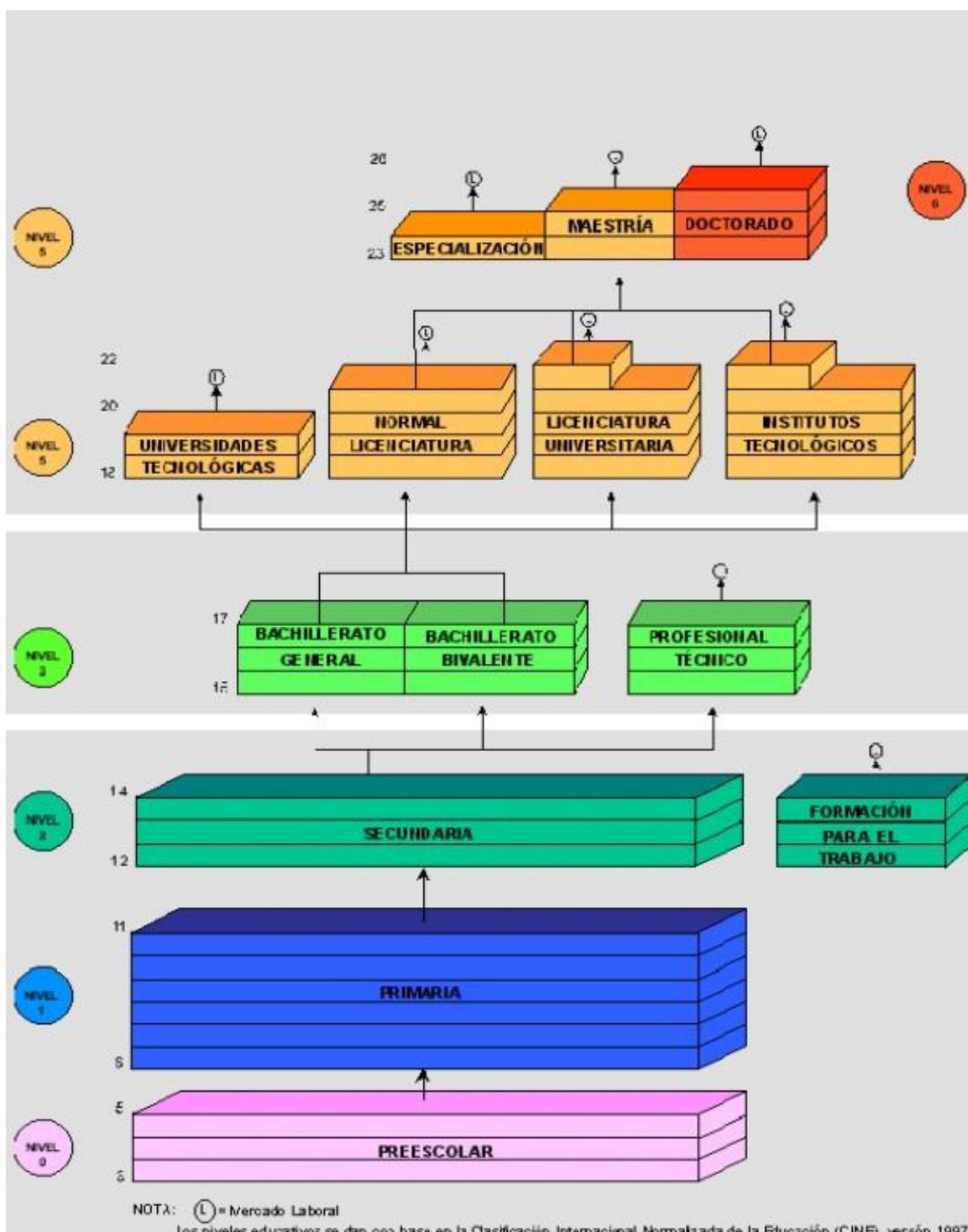
# ANEXO 4

## Estructura organizacional del IIAT UPAV



## ANEXO 5

### Estructura del Sistema Educativo Nacional



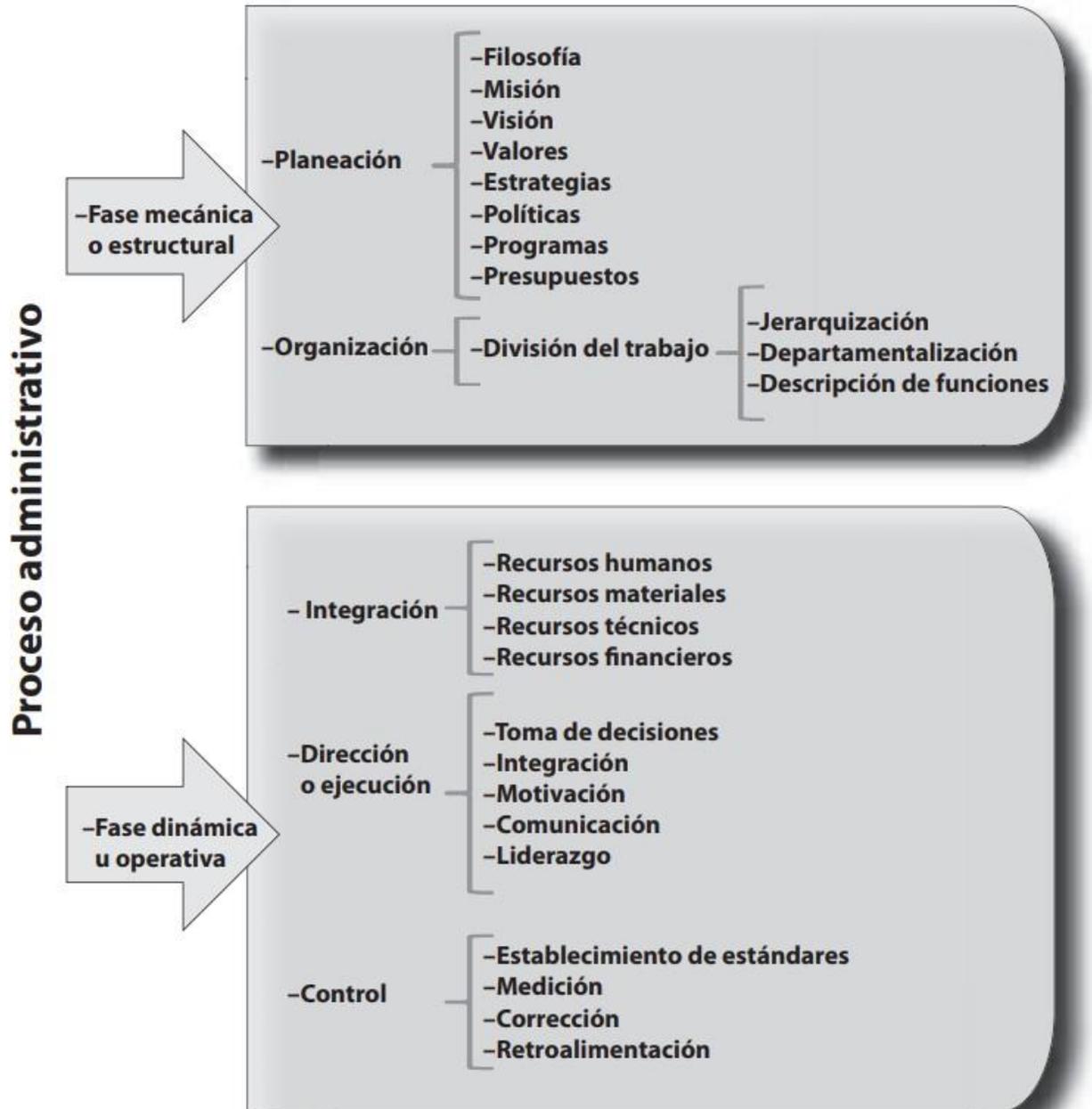
## ANEXO 6

### Etapas del proceso administrativo



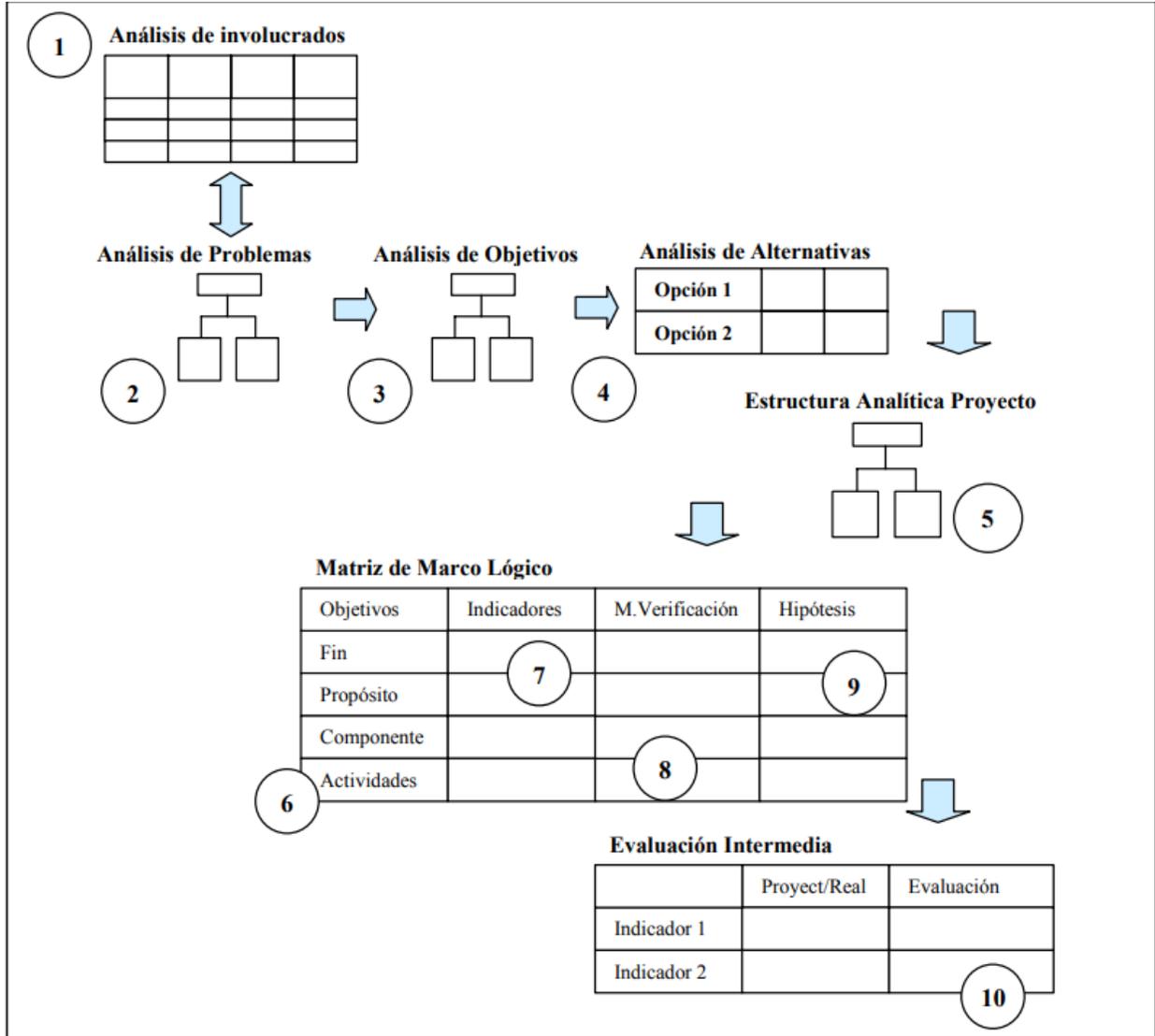
## ANEXO 7

### Categorías y subcategorías del proceso administrativo



# ANEXO 8

## Estructura Metodológica del Marco Lógico



## ANEXO 9

### Fases de la investigación cualitativa



## ANEXO 10

### Aplicación de capacitación

#### Sesión 1 – Conceptos generales.



# ANEXO 11

## Aplicación de capacitación

### Sesión 2 – Uso del manual de procedimientos.



---

---

# APÉNDICES

## Apéndice A

### Técnica: Observación

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Identificar el contexto Externo del IIAT UPAV, destacando aspectos que se relacionen con la institución en general que pueden llegar a influir en su funcionamiento.

<b>Fecha:</b>	15/08/2023	<b>Lugar:</b>	Teziutlán, Puebla.
<b>Nombre del Observador:</b>		Somalia Garduño Vargas	
<b>Aspectos a considerar</b>		<b>Observaciones</b>	
<b>Condiciones Sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población.</li> <li>• Eventos culturales y sociales.</li> </ul>			
<b>Políticas Generales y Educativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Educativas.</li> </ul>			
<b>Educación en la Sociedad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas.</li> <li>• Instituciones Nivel Superior.</li> </ul>			
<b>Observaciones Generales:</b>			

## Apéndice B

Técnica: Observación

### LISTA DE COTEJO

**Objetivo:** Analizar el contexto interno del IIAT UPAV, considerando los aspectos generales de la institución educativa.

**Fecha de elaboración:** 15 de agosto de 2023.

Indicadores	Escala			
	Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Infraestructura</b>				
La infraestructura de la institución se encuentra en buenas condiciones.				
Se cuenta con espacios para realizar alguna actividad (sala de maestros, cancha, cafetería, sala de juntas)				
Cada área cuenta con el espacio necesario para realizar sus actividades encomendadas.				
Cada área cuenta con el equipo necesario para poder realizar sus actividades.				
Cuenta con servicios básicos (luz, agua, internet, teléfono)				

Cuenta con equipo de primeros auxilios (botiquín, extintor, etc.)				
Cada departamento cuenta con espacios para recepción de personas.				
<b>Estructura Organizacional</b>				
Existe en la institución un organigrama visible donde se muestren los puestos existentes y su jerarquización.				
Se cuenta con un reglamento interno para la comunidad estudiantil.				
Se muestra la misión, visión y valores de la institución.				
Se logran identificar las áreas administrativas con las que cuenta la institución.				
Los administrativos tienen establecidas sus funciones y responsabilidades.				
<b>Clima Organizacional</b>				
Los administrativos se sienten motivados y lo demuestran teniendo un mejor rendimiento.				
Se muestra interés del desempeño de los administrativos por parte de los responsables.				

Se cuenta con un buen ambiente laboral.				
Los administrativos y personal en general portan adecuadamente el uniforme.				
Los administrativos portan gafetes durante el horario de trabajo.				
<b>Servicios</b>				
Se ofrecen modalidades de estudio.				
Cuentan con actividades extracurriculares para los alumnos.				
Se brinda algún tipo de apoyo a los estudiantes que ingresan a la institución.				
Se ofrece algún servicio extra a los docentes de la institución.				
<b>Análisis de la Observación</b>				

## Apéndice C

### Técnica: Observación

### BITÁCORA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Conocer el contexto del departamento de dirección del IIAT UPAV, considerando a la persona responsable, los recursos con los que cuenta y el proceso que lleva a cabo en su área.

**Fecha:** 15 de agosto de 2023.

Indicadores	(+)	(-)	Observaciones
El director cumple la función como la única persona responsable del departamento.			
<b>Materiales</b>			
La oficina donde se encuentra el departamento tiene espacio suficiente para la realización de actividades.			
Se cuenta con equipo tecnológico para trabajar. (Computadora, impresora, escáner)			
El material que se tiene se encuentra en buen estado.			
<b>Proceso</b>			
Es el encargado de supervisar el funcionamiento de toda la institución.			
Es quien autoriza todos los pagos y tramites que realiza la institución de manera interna y externa.			
Tiene relación con personas ajenas a la institución para eventos o programas de apoyo.			

## Apéndice D

Técnica: Observación

### GUIA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Conocer el proceso administrativo de las áreas del IIAT UPAV, considerando las etapas principales de este proceso y de qué manera esto influye en sus métodos de trabajo y desempeño.

<b>Fecha:</b>	22/08/2023	<b>Lugar:</b>	Teziutlán, Puebla.
<b>Nombre del Observador:</b>	Somalia Garduño Vargas		
<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Observaciones</b>		
<b>Planeación</b>			
<b>Organización</b>			
<b>Dirección</b>			
<b>Control</b>			
<b>Observaciones Generales:</b>			

## Apéndice E

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

**Objetivo:** Analizar el proceso administrativo que se lleva a cabo en el IIAT UPAV y la manera en que esto influye para el desarrollo de la institución.

**Fecha:** 20 de septiembre del 2023.

#### PLANEACIÓN

1. ¿Se realizan planeaciones o cronogramas de actividades en base a fechas y prioridades de ejecución?
2. ¿Quién es la persona encargada de realizar la planeación?
3. ¿Conoce cuál es el tipo de planeación que se emplea en la institución?
4. ¿Se lleva a cabo un plan de presupuestos, considerando los recursos disponibles en la institución?

#### ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN

5. ¿Están delimitadas las tareas y funciones de cada área administrativa?
6. ¿Se cuenta con personal capacitado y apto para cada una de las actividades?
7. ¿El personal administrativo realiza las actividades de acuerdo a algún documento establecido?
8. ¿Se tiene a la disposición algún manual en cada área administrativa?

#### DIRECCIÓN O EJECUCIÓN

9. ¿En qué se basa la persona responsable al tomar decisiones?
10. ¿Se brinda algún tipo de curso de capacitación, formación continua o actualización docente en la institución?
11. ¿De qué manera es la comunicación entre las distintas áreas administrativas?

## **CONTROL Y EVALUACIÓN**

- 12.** ¿Cómo se lleva a cabo un seguimiento de las actividades o programas que desarrolla la institución?
- 13.** ¿Hay una persona encargada de supervisar y medir los resultados del proceso de trabajo de cada persona?
- 14.** ¿De qué manera analizan las áreas de oportunidad o mejora del personal administrativo?

## Apéndice F

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

**Objetivo:** Analizar los procesos y estrategias que se emplean en el proceso de organización del IIAT UPAV por parte del director.

**Fecha:** 21 de septiembre del 2023.

#### ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuánto tiempo tiene en su actual puesto?
2. ¿Cuáles son sus funciones principales al estar frente a la institución?
3. ¿La institución cuenta con los recursos necesarios para la realización de sus actividades?
4. ¿Cuáles son las áreas administrativas en las que se dividen las actividades de la institución?
5. ¿Considera que el número de personas que conforman las áreas administrativas es idóneo para el funcionamiento de la institución?
6. ¿De qué manera designan las tareas o funciones a cada persona?
7. ¿El personal administrativo realiza solo las funciones que le corresponden de acuerdo a su área?
8. ¿Al contratar a una persona se basan en el perfil de puesto que tiene?
9. ¿Existe personal específico para supervisar las funciones del personal administrativo?
10. ¿El personal administrativo sabe a quién dirigirse ante cualquier situación que involucre los procesos de la institución?

## Apéndice G

### ENCUESTA

**Objetivo:** Conocer de qué manera se divide el trabajo entre el personal administrativo del IIAT UPAV para analizar cómo es que cada persona realiza sus actividades y de qué manera su trabajo beneficia el desarrollo de la institución.

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio y desempeño en la institución.

**Fecha:** 21 de septiembre del 2023.

Área o departamento: \_\_\_\_\_

1. ¿Dentro de la institución los administrativos están ubicados en sus puestos de trabajo de acuerdo a sus habilidades y experiencia?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) Sólo algunos de ellos.
2. ¿Considera que domina las funciones del puesto que tiene a cargo?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) En su mayoría.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Ha realizado funciones que no son correspondientes a su área?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) En ocasiones.

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿Realiza sus funciones de acuerdo a algún documento en el que se establezca?
- a) Sí, pero no se le da seguimiento.
  - b) No se cuenta con ningún documento.
  - c) Sería de mucha utilidad que implementaran uno.
5. ¿Se comunica de manera clara con las demás áreas de la institución?
- a) Siempre.
  - b) A veces.
  - c) Casi nunca.
- ¿Cómo se da esa comunicación? \_\_\_\_\_
6. ¿Considera que puede tomar decisiones por su cuenta?
- a) Sí.
  - b) Solo con respecto a mi área.
  - c) No, sin autorización previa del jefe directo.
7. ¿Sabe a quién dirigirse ante cualquier situación que se presente dentro de su área de trabajo?
- a) Sí.
  - b) No.
  - c) Debo resolver cualquier inconveniente de manera personal.
8. ¿Hay coordinación entre las áreas administrativas para la realización de actividades?
- a) Sí.
  - b) No.
  - c) En ocasiones.
9. ¿Quién es la persona encargada de asignar las funciones a cada uno de los administrativos?
10. ¿Implementaría algún tipo de estrategia para dividir el trabajo entre las áreas administrativas que conforman la institución?

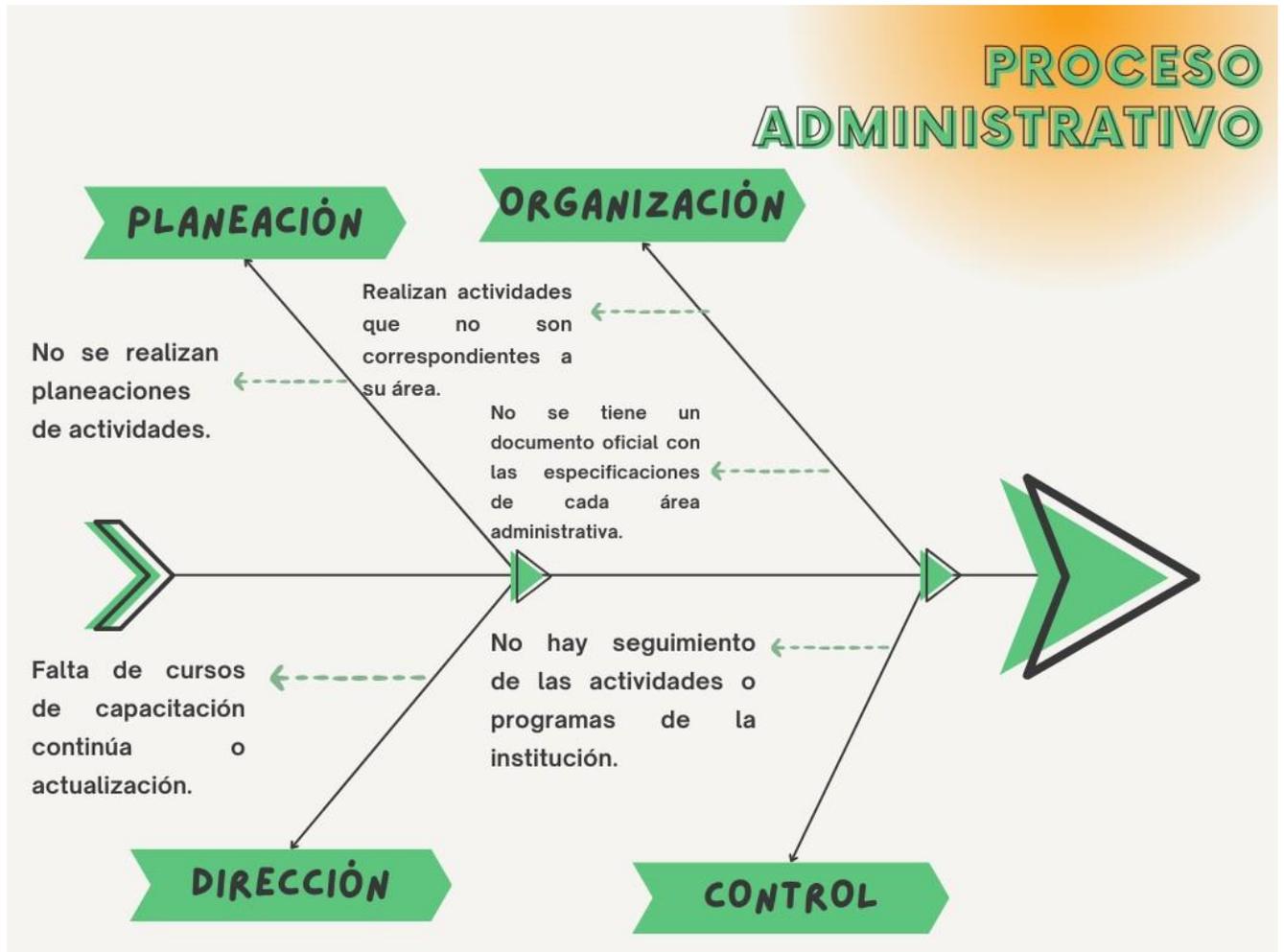
Apéndice H

**PLAN DIAGNÓSTICO**

PLAN DIAGNÓSTICO			
¿Qué?	<b>Categoría</b>		Organización
	<b>Subcategoría</b>		División de Trabajo -Descripción de funciones.
¿Dónde?	<b>Institución</b>		IIAT UPAV
	<b>Depto./Área</b>		Dirección.
¿Cuándo?	15 de agosto - 29 de septiembre del 2023.		
¿A quiénes?	A los encargados de las áreas administrativas de la institución.		
¿Con qué?	<b>Técnicas</b>	<b>Nombre de la técnica</b>	<b>Tipo</b>
		Observación	Participante
		Entrevista	Semiestructurada
		Encuesta	Descriptiva
	<b>Instrumentos</b>	<b>Destinatarios</b>	
		Guía de observación	Responsables de las áreas administrativas
		Cuestionario	Director de la institución
		Guion de entrevista	Director de la institución
	<b>Fechas de Aplicación</b>	Cuestionario	Responsables de las áreas administrativas
		Guía de observación	22/08/2023
		Cuestionario	11/09/2023
		Guion de entrevista	20/09/2023
	<b>Fechas de Análisis de datos</b>	Cuestionario	21/09/2023
		Guía de observación	24/08/2023
		Cuestionario	14/09/2023
		Guion de entrevista	22/09/2023
Cuestionario	22/09/2023		

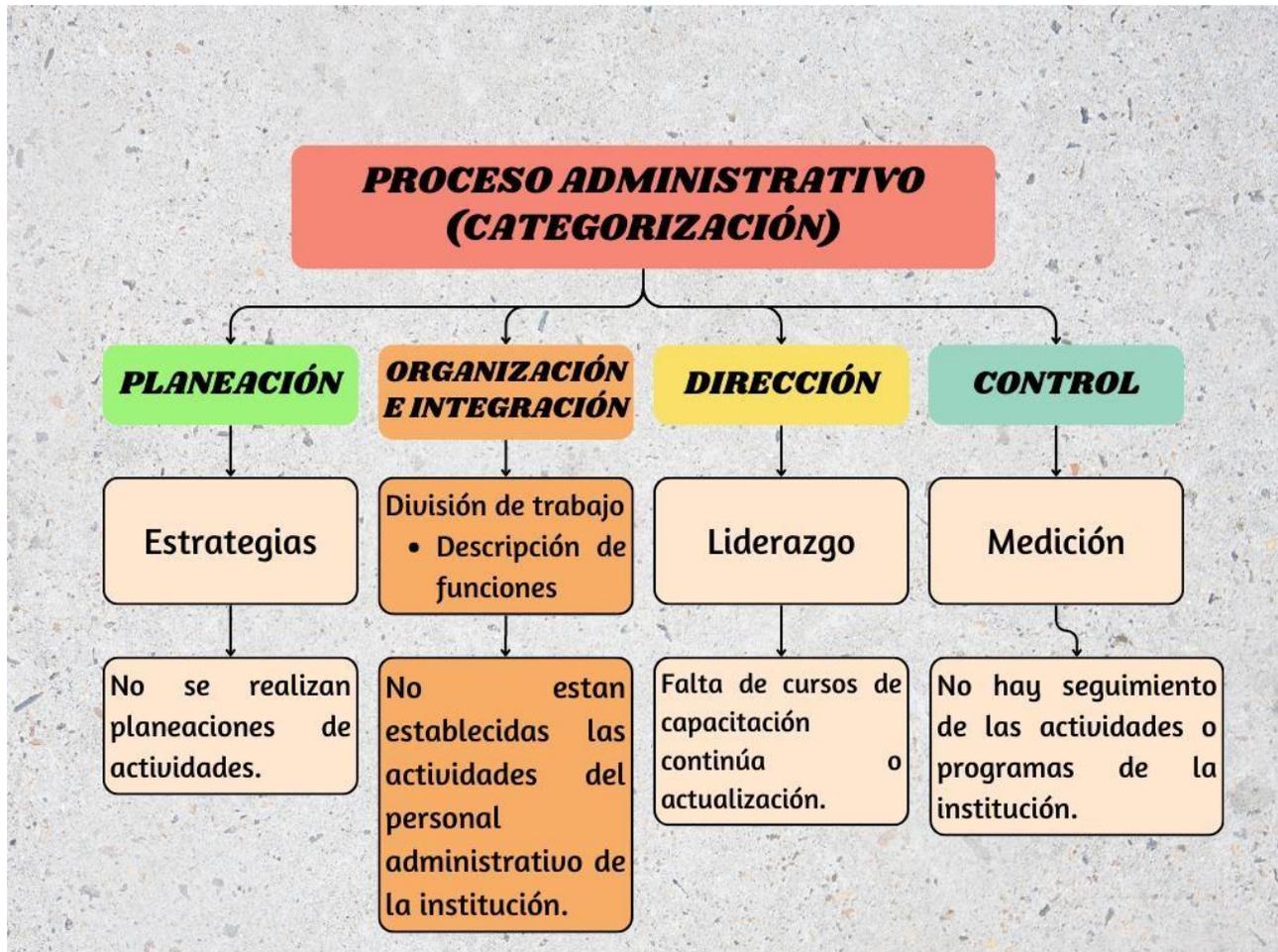
Apéndice I

DIAGRAMA ISHIKAWA



Apéndice J

CATEGORIZACIÓN DE PROBLEMAS



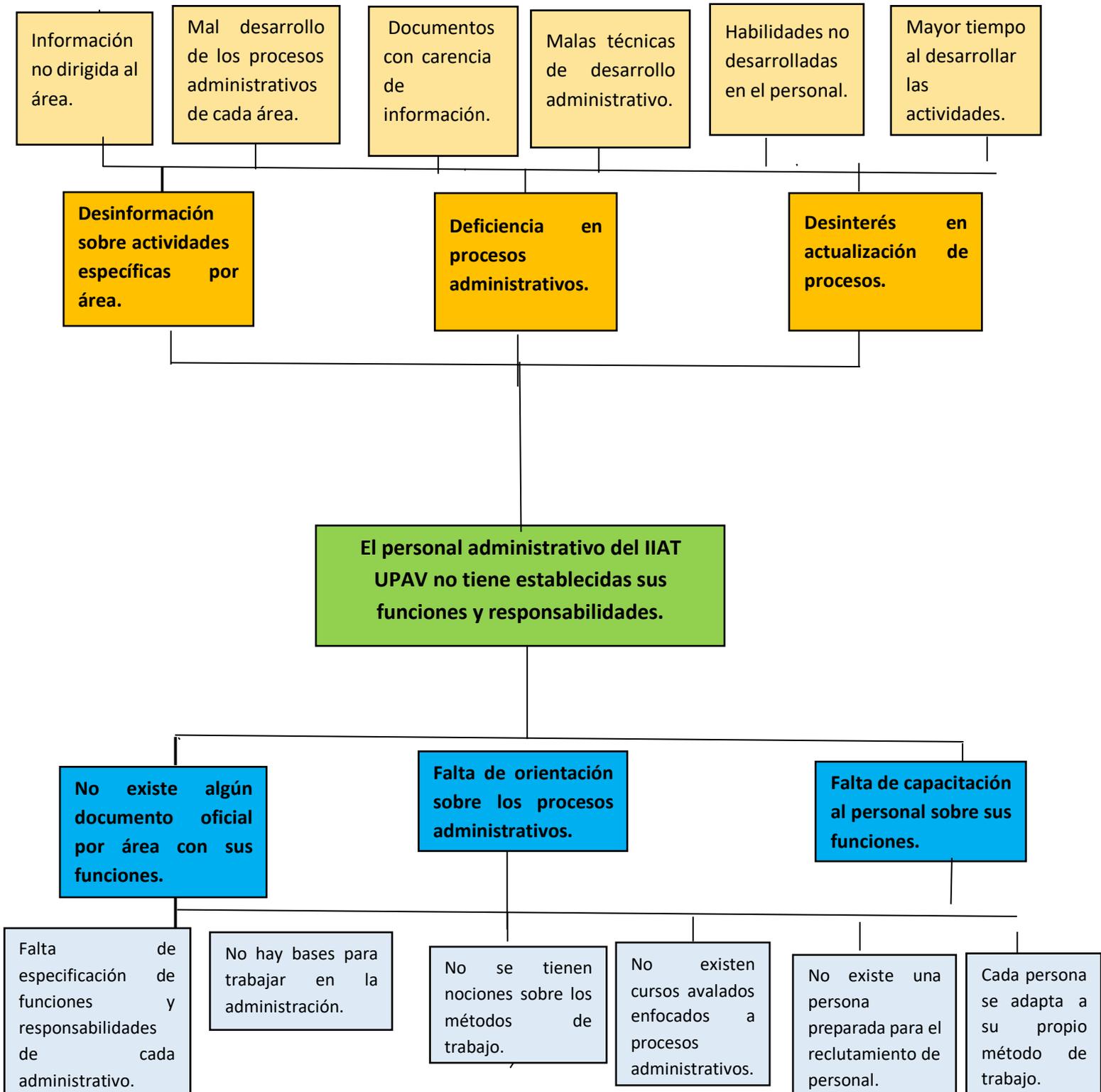
Apéndice K

ACTORES INVOLUCRADOS



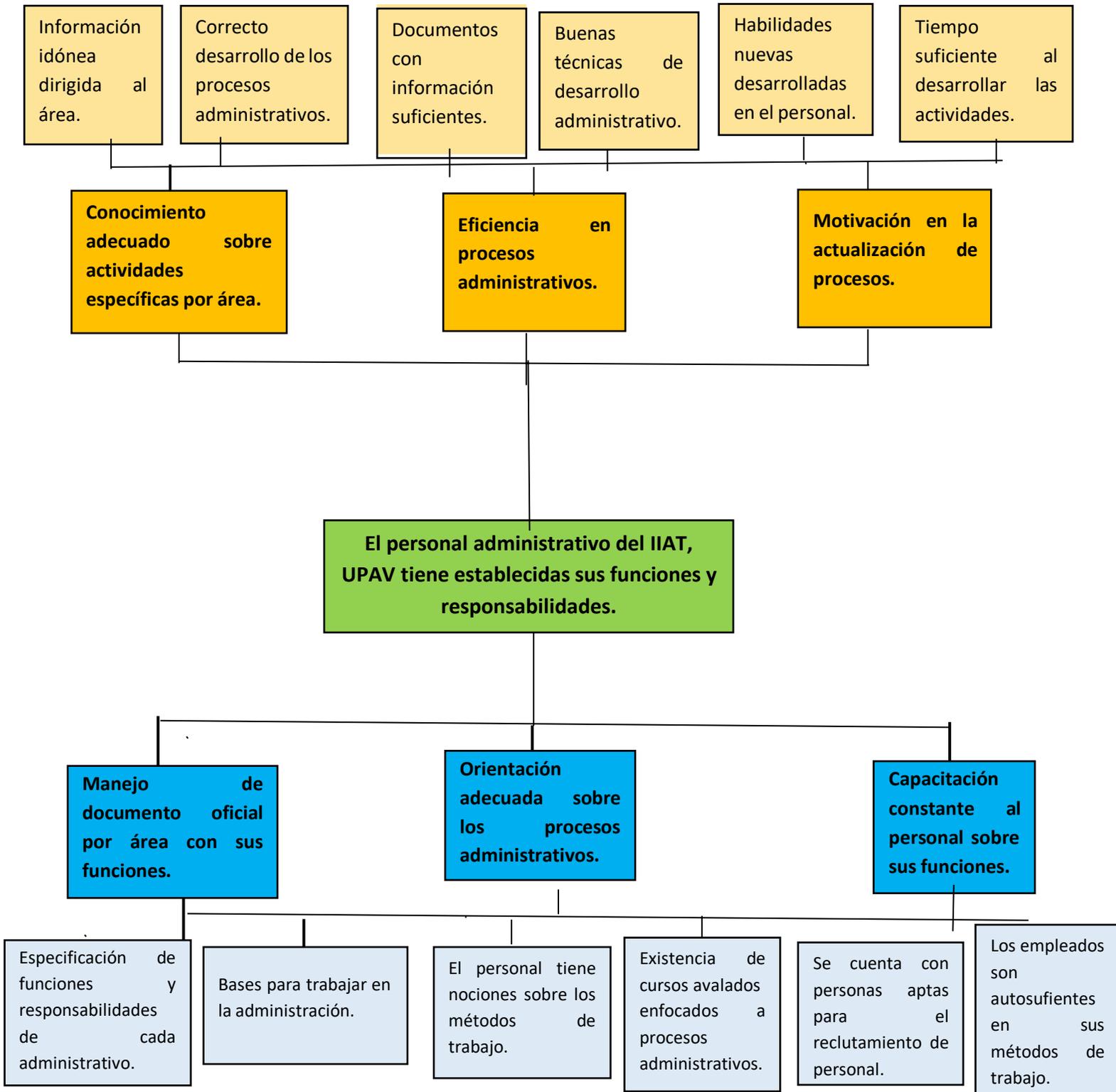
Apéndice L

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Apéndice M

ÁRBOL DE OBJETIVOS



## Apéndice N

### GRÁFICO DE OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL (Propósito)	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN (Fin)	OBJETIVOS PARTICULARES (Componentes)	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN (Actividades)	ACCIONES (Micro actividades)	RESULTADOS DEL AVANCE (Productos)
¿Cómo especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV de Teziutlán	Especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV de Teziutlán, para	Elaboración e implementación de un manual operativo para las cuatro áreas administrativas centrales de la institución.	1. Definir las funciones generales de cada área central.	1.1 Identificar y definir las funciones para cada área.	1.1.1 delimitar las funciones por área. 1.1.2 Describir las funciones de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo de funciones de cada área.</li> </ul>
			2. Definir las funciones del personal administrativo de cada área.	2.1 Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo. 2.2 Definir los procesos generales de cada área.	2.1.1 Delimitar las funciones de cada área. 2.1.2 Elaborar el descriptivo de funciones de cada puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo de puestos.</li> </ul>
Puebla, para lograr la calidad en los procesos administrativos ?	lograr la calidad en los procesos administrativos.		3. Elaboración del manual de operaciones de las áreas centrales de la organización.	3.1 Definir la estructura del manual. 3.2 Elaboración del manual. 3.3 Difusión del manual.	3.1.1 Elaborar instrumento para evaluar el desempeño de cada administrativo en base al manual. 3.1.2 Aplicar instrumento de evaluación de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual Operativo.</li> <li>• Taller de capacitación.</li> </ul>

Apéndice Ñ

**MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

MML	RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	<b>F1.</b> Elaboración e implementación de un manual de procedimientos para las cuatro áreas administrativas centrales de la institución.	100% del manual de procedimientos elaborado e implementado en las áreas administrativas centrales de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procedimientos.</li> <li>Capacitación.</li> </ul>	Personal nuevo que no está capacitado con los procesos de la institución.
<b>PROPÓSITO</b>	<b>P1.</b> Especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del Instituto.	100% específicas las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo.	Enlistado de actividades y responsabilidades del personal.	Desconocimiento en las actividades y responsabilidades del personal.
<b>COMPONENTE</b>	<b>C1.</b> Definir las funciones generales de cada área central.	100% definidas las funciones generales de cada área central.	Lista de verificación de las funciones generales de cada área.	No hay funciones establecidas o definidas.
	<b>C2.</b> Definir las funciones del personal administrativo de cada área.	100% de las funciones del personal administrativo definidas.	Escrito con la definición de cada función del personal.	Falta de algún documento que contenga las bases para los procesos del personal.
	<b>C3.</b> Elaboración del manual de procedimientos de	100% del manual de procedimientos elaborado.	Manual de procedimientos.	Falta de información en el manual de procedimientos.

	las áreas centrales de la organización.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>A1.1</b> Identificar y definir las funciones para cada área.	100% de las funciones definidas de cada área.	Manual con especificaciones generales de las cuatro áreas centrales.	Confusión en las funciones de las áreas administrativas.
	<b>A2.1</b> Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo.	100% de las funciones de cada puesto de trabajo.	Manual de procedimientos que sea específico y defina las funciones de cada puesto.	Falta de apoyo por los involucrados para definir sus funciones.
	<b>A2.2</b> Definir los procesos generales de cada área.	100% de los procesos definidos.	Manual de procedimientos que destaque los procesos de las áreas centrales.	Escaso conocimiento en los procesos de las áreas administrativas centrales.
	<b>A3.1</b> Definir la estructura del manual.	100% de la estructura del manual establecida.	Manual de procedimientos estructurado con actividades, funciones y procesos.	Falta de tiempo al concluir el manual.
<b>A3.2</b> Elaboración del manual.	100% del manual de procedimientos elaborado.		Información inconclusa.	
<b>A3.3</b> Difusión del manual.	100% de la difusión del manual de procedimientos.	Manual de procedimientos elaborado y completo.	Falta de participación en la capacitación.	
			Taller de capacitación para presentar e implementar del manual de procedimientos.	

Apéndice O

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN DEL PROYECTO**

PLANIFICACIÓN					
NOMBRE DEL PROYECTO		Manual de procedimientos dirigido a las áreas principales del Instituto Integral de las Artes, Incorporado UPAV.			
OBJETIVO GENERAL		Especificar las principales actividades y responsabilidades de las áreas centrales del personal administrativo del Instituto.			
OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADO ESPERADO	TAREAS PARA LOGRAR EL RESULTADO	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	INVOLUCRADOS	FECHA
1. Definir las funciones generales de cada área central.	100% definidas las funciones generales de cada área central.	1.1 Identificar y definir las funciones para cada área.	1.1.1 Delimitar las funciones por área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del proyecto.</li> <li>▪ Personal administrativo responsable de las áreas.</li> </ul>	
			1.1.2 Describir las funciones de cada área.		
2. Definir las funciones del personal administrativo de cada área.	100% de las funciones de cada puesto de trabajo.	2.1 Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo.	2.1.1 Delimitar las funciones de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del proyecto.</li> <li>▪ Personal administrativo</li> </ul>	

		<b>2.2</b> Definir los procesos generales de cada área.	<b>2.2.1</b> Elaborar el descriptivo de funciones de cada puesto.	responsable de las áreas.	
<b>3.</b> Elaboración del manual de procedimientos de las áreas centrales de la organización .	100% de la estructura del manual establecida.	<b>3.1</b> Definir la estructura del manual.	<b>3.1.1</b> Establecer contenido del manual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del proyecto.</li> </ul>	
		<b>3.2</b> Elaboración del manual.	<b>3.2.1</b> Redacción y diseño del manual		
		<b>3.3</b> Difusión del manual.	<b>3.3.1</b> Aplicar instrumento de evaluación de resultados.		

Apéndice P

**PROPUESTA DE  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

Fase de implementación	Elemento	Terminado
Identificar y definir las funciones para cada área.	Delimitar las funciones por área.	
	Describir las funciones de cada área.	
Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo.	Delimitar las funciones de cada área.	
Definir los procesos generales de cada área.	Elaborar el descriptivo de funciones de cada puesto.	
Definir la estructura del manual.	Establecer contenido del manual.	
Elaboración del manual.	Redacción y diseño del manual.	
Difusión del manual.	Aplicar instrumento de evaluación de resultados.	

## Apéndice Q

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fechas Actividades	Febrero				Marzo				Abril			
	06-09	12-16	19-23	26-29	1-5	6-8	11-15	19-22	08-12	15-19	25-26	29-30
Identificar y definir las funciones de cada área. <b>(Apéndice R)</b>												
Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo. <b>(Apéndice S)</b>												
Definir y elaborar el descriptivo de funciones de procesos de cada área. <b>(Apéndices T-W)</b>												
Definir la estructura del manual. <b>(Apéndice X)</b>												
Elaboración y edición del manual.												
Aprobación del manual. <b>(Apéndice Y)</b>												
Estructuración del plan de capacitación.												



## Apéndice R

### DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CADA ÁREA DEL IIAT UPAV

<b>Subdirección escolar</b>	<b>Coordinación Académica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinar y supervisar al personal administrativo responsable.</li> <li>❖ Hacer seguimiento a los procesos relacionados con el recurso físico.</li> <li>❖ Trabajar en conjunto con las demás áreas en el desarrollo de actividades.</li> <li>❖ Dar de alta a alumnos de nuevo ingreso en la sede central de Xalapa.</li> <li>❖ Firma de documentación (en caso de la ausencia de dirección).</li> <li>❖ Organizar reuniones generales de manera semanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinar las distintas actividades de la institución, con el apoyo de los coordinadores de cada licenciatura.</li> <li>❖ Elaboración de cargas académicas.</li> <li>❖ Supervisión de funciones docentes.</li> <li>❖ Manejo del archivo administrativo y docente.</li> <li>❖ Formatos internos para control de trabajo.</li> <li>❖ Atención personal a alumnos.</li> <li>❖ Elaboración de reportes o informes de incidencias.</li> </ul>
<b>Servicios Financieros</b>	<b>Servicios Escolares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cobro de pago de inscripción y mensualidad a alumnos.</li> <li>❖ Pago de quincena a todo el personal administrativo y docentes.</li> <li>❖ Gestión de todos los recursos que ingresan y salen de la institución.</li> <li>❖ Cobro de exámenes extraordinarios.</li> <li>❖ Cobro de credenciales.</li> <li>❖ Manejo de caja chica dentro de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trámite de inscripción de alumnos.</li> <li>❖ Asignar aulas con apoyo del encargado de prefectura.</li> <li>❖ Elaboración de Kardex y constancias.</li> <li>❖ Recepción de documentos para los alumnos que cuentan con la beca del gobierno.</li> <li>❖ Control de documentación digital y física.</li> <li>❖ Listas de asistencia.</li> <li>❖ Apoyo en todas las áreas.</li> </ul>

## Apéndice S

### DELIMITACIÓN DE ACTIVIDADES POR PUESTO

#### AREAS DEL IIAT UPAV

##### **SUBDIRECTOR ESCOLAR**

Apoyar al director general de la Universidad en la conducción de la tarea educativa, coordinando el funcionamiento de las distintas áreas y colaborando en funciones de apoyo técnico pedagógicas que le sean conferidas. Colaborar y asistir al director general de gestión de talento humano en todo lo referente a las políticas de recursos humanos implementada por la universidad.

##### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de las actividades académicas, de docencia, investigación, relacionadas con los programas educativos que oferta la universidad, contribuyendo así a que la universidad cumpla con su función social.

##### **JEFE DE SERVICIOS FINANCIEROS**

Apoyar en los recursos financieros y materiales, aprobados en el presupuesto general de la universidad a través del establecimiento de dinámicos esquemas de organización y sistemas. Es responsable del flujo económico de la universidad, mantener el manejo y control financiero de los recursos de la universidad, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de la institución durante el ejercicio.

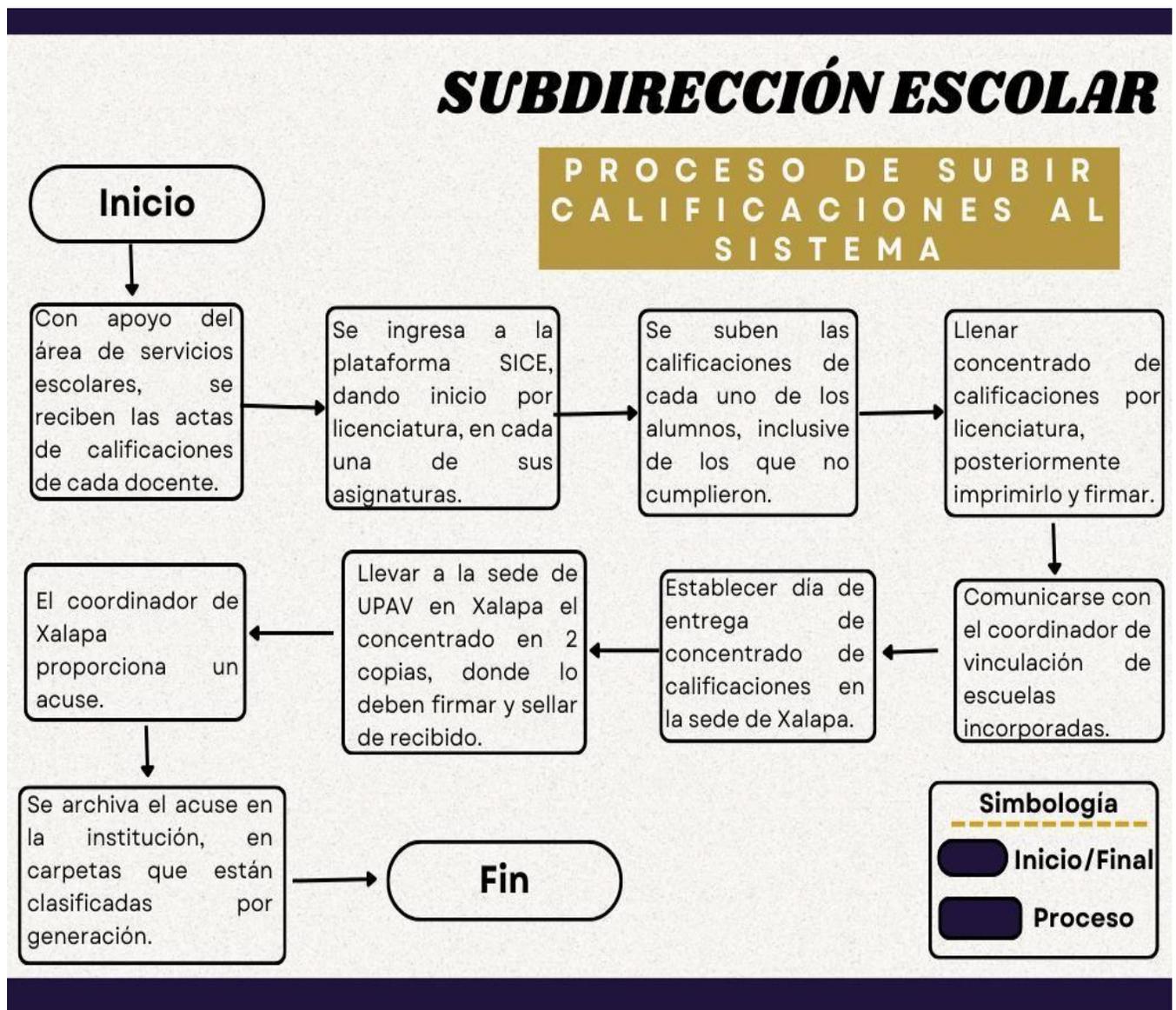
##### **JEFA DE SERVICIOS ESCOLARES**

Se encarga de la inscripción de cada alumno y apoyar en la estructuración de los planes y programas de estudio de la entidad, así como desarrollar, establecer y difundir las normas, políticas y procedimientos que regulan el devenir académico del centro e instrumentando acciones de carácter administrativo y a la promoción y optimización del desempeño académico de profesores y alumnos.

Apéndice T

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

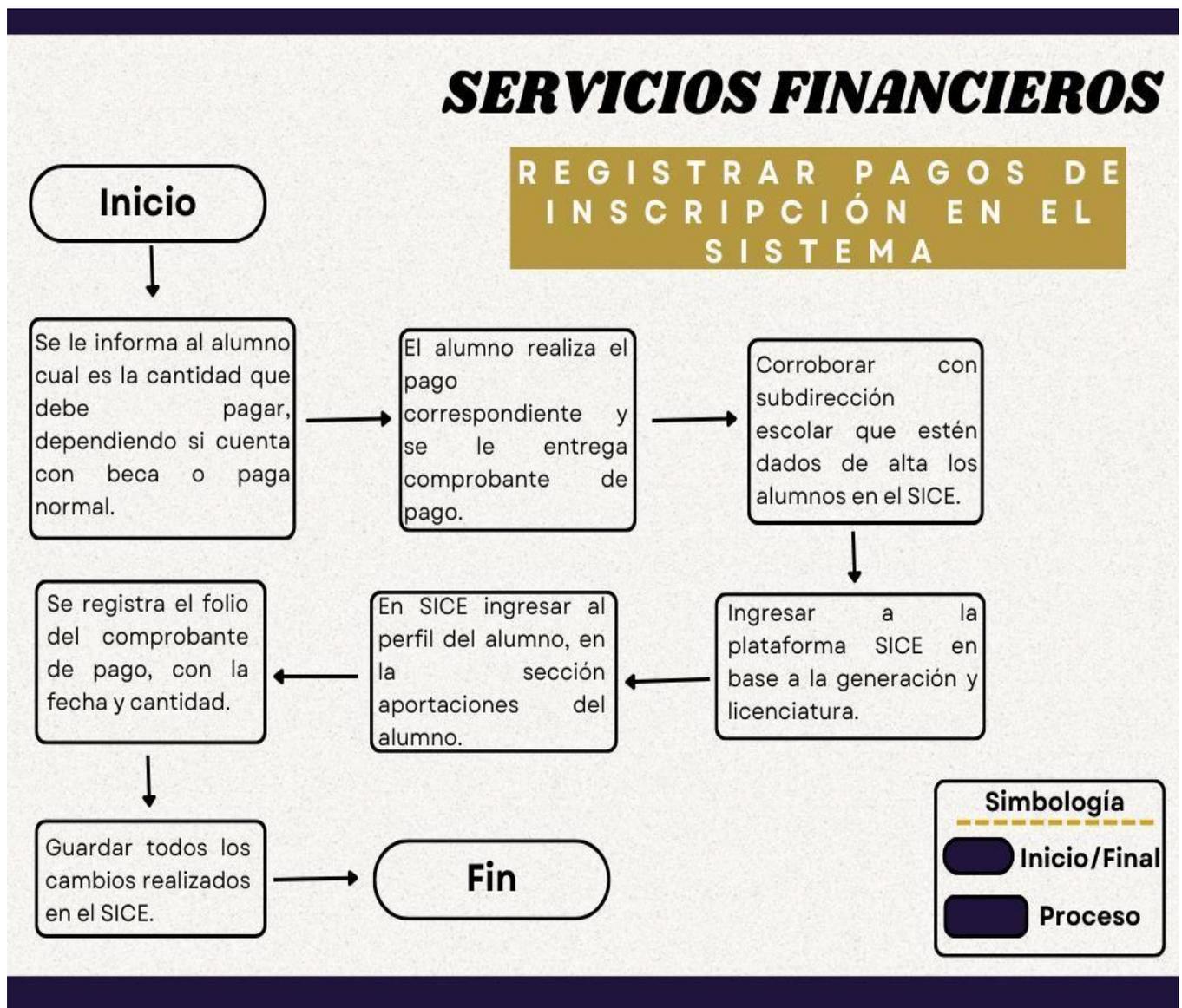
ÁREA DE SUBDIRECCIÓN ESCOLAR



Apéndice U

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

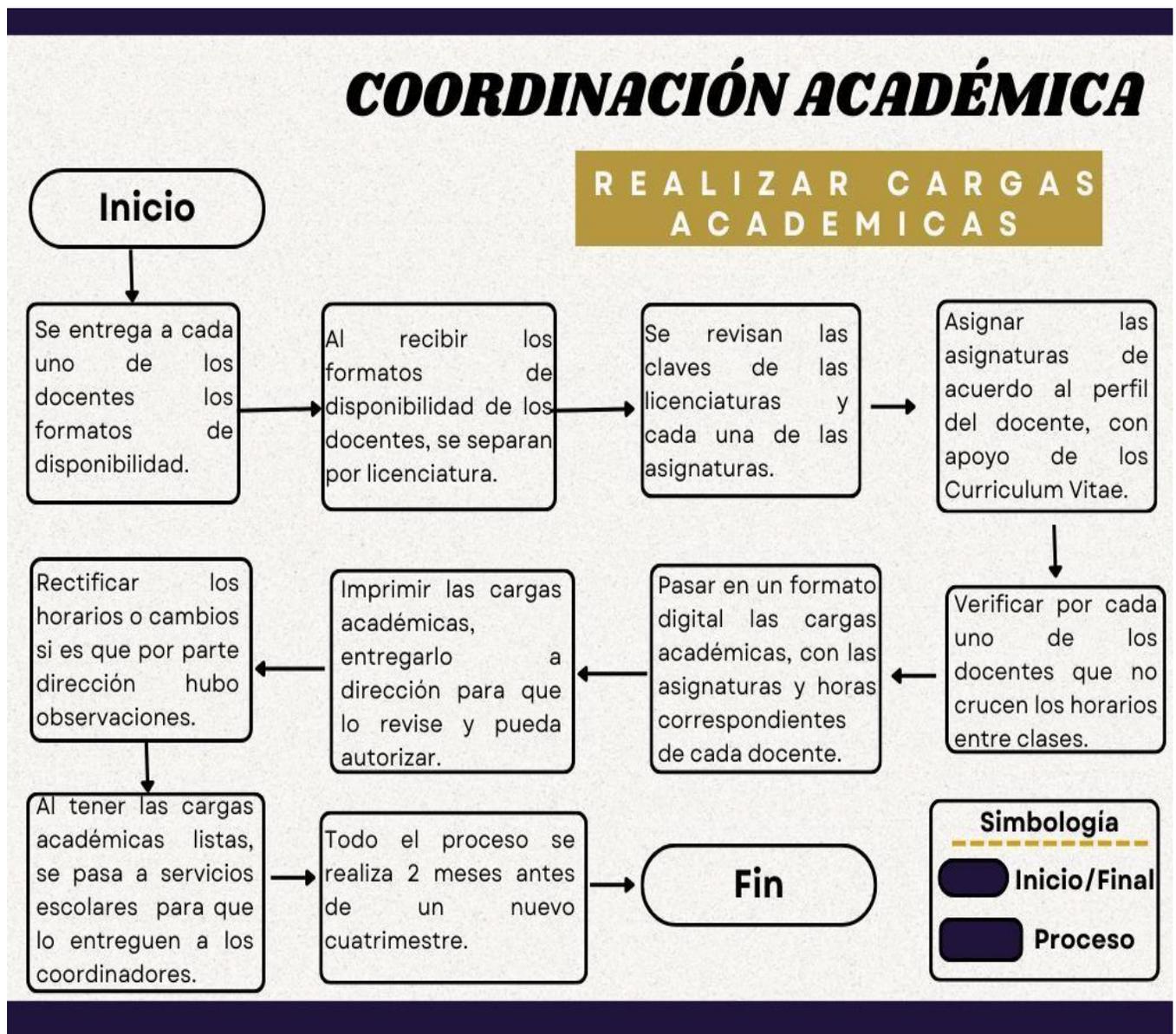
ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS



Apéndice V

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

ÁREA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA



Apéndice W

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES



## Apéndice X

### ESTRUCTURA DEL MANUAL

No.	Apartado	Contenido
1	Portada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo.</li> <li>• Nombre de la institución.</li> <li>• Título del manual.</li> </ul>
2	Contraportada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales de la institución, ubicación, número de teléfono, correo electrónico.</li> </ul>
3	Índice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de cada apartado con el número que corresponde.</li> </ul>
4	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del objetivo del manual.</li> </ul>
5	Justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la implementación del manual.</li> </ul>
6	Filosofía institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la institución.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Valores.</li> </ul>
7	Políticas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de trabajo plasmadas en el reglamento interno de la institución.</li> </ul>
8	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama de la institución.</li> </ul>
9	Dimensiones de dirección general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica curricular.</li> <li>• Organizativa.</li> <li>• Administrativa.</li> <li>• Comunitaria y de participación social.</li> </ul>
9	Áreas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades específicas del área.</li> <li>• Representación gráfica de los procedimientos mediante diagramas de flujo.</li> </ul>
11	Agradecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al personal por su cooperación durante el desarrollo del manual.</li> </ul>
10	Anexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos asociados al procedimiento (monitoreo, revisiones, registro, control).</li> </ul>
11	Apéndices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de apoyo.</li> </ul>
12	Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales de los responsables de cada área administrativa, su nombre completo, correo electrónico y número de teléfono.</li> </ul>

Apéndice Y

**APROBACIÓN DEL MANUAL: PORTADA DEL MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**



Apéndice Z

## PLAN DE CAPACITACIÓN



# PLAN DE CAPACITACIÓN

“El manual de  
procedimientos en  
el IIAT UPAV”

Presenta: **Somalia Garduño Vargas.**



## **INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN**

El presente informe está centrado en mostrar un acercamiento teórico y metodológico, enfocado en dar una capacitación con respecto a la implementación de un manual de procedimientos, al personal administrativo del Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV con la metodología correspondiente. La capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## 1. Datos de identificación:

<b>Nombre de la institución:</b>	Instituto Integral de las Artes Incorporado UPAV.
<b>Nivel educativo:</b>	Educación superior.
<b>Nombre del personal directivo:</b>	Lic. Juan Carlos Guzmán Mora.
<b>Periodo de Planeación:</b>	Abril 2024.
<b>Planificador:</b>	Somalia Garduño Vargas.
<b>Tema a tratar:</b>	El manual de procedimientos en el IIAT UPAV.

## 2. Contextualización de la institución:

<b>Misión:</b>	Ser una institución formadora de profesionales de calidad y sensibilidad con la sociedad en los diferentes campos del desarrollo humano que aporten su compromiso y excelencia para lograr el progreso de nuestra ciudad Teziutlán, la región y México.
<b>Visión:</b>	El logro del reconocimiento pleno como una institución educativa de excelencia en nuestro país que busca difundir la educación superior de calidad en todos los ámbitos sociales, que contenga una alta formación académica, integral y en valores humanos que beneficie a nuestros alumnos y que impacte a la sociedad en su conjunto de nuestro México.
<b>Objetivos de la capacitación:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presentar el manual de procedimientos al personal administrativo, buscando que se reduzcan los tiempos en los distintos trámites administrativos que se realizan en la institución.</li><li>✓ Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.</li><li>✓ Fortalecer los conocimientos y habilidades de cada uno de los administrativos, así como proporcionarles información sobre los procesos de trabajo de una manera sistemática, logrando incrementar la productividad mejorando el desempeño.</li></ul>	

### 3. Diagnóstico:

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planta docente con posgrado.</li><li>▪ Infraestructura de la Universidad.</li><li>▪ Ubicación de la Universidad.</li><li>▪ Accesibilidad en costos para los alumnos mediante seis tipos de becas.</li><li>▪ Los programas y planes de estudios.</li><li>▪ Convenios para los alumnos con diversas empresas de la región.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los horarios para realizar trámites en general.</li><li>▪ La comunicación tanto verbal como escrita al interior de la Universidad.</li><li>▪ El mobiliario y equipo suficiente para cada administrativo.</li><li>▪ Falta de conocimiento de sus principales funciones por parte del personal administrativo.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La acreditación y la certificación de estudios.</li><li>▪ El desarrollo de competencias laborales.</li><li>▪ La actualización continúa de los planes y programas de estudios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La competencia representa la apertura de nuevas Instituciones emergentes en la zona donde se encuentra ubicada actualmente la Universidad.</li><li>▪ Cantidad de alumnos que se dan de baja de la institución.</li></ul>

#### 4. Programas:

<b>Dirigido a:</b>	Responsables de las áreas administrativas de la institución.		
<b>Recursos y medios:</b>	<b>Material</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Proyector.		
	Computadora.		
	Presentación digital.		
	4 formatos de esquema sol.		
	4 formatos de crucigrama.		
	4 formatos del cuadro comparativo.		
	4 formatos de evaluación.		
	Lapiceros.		
<b>Presentación digital:</b>	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1RFNvC0nD140O9vkmhFvooL9fyMI2rmK?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/1RFNvC0nD140O9vkmhFvooL9fyMI2rmK?usp=sharing</a> .		
<b>Lugar:</b>	Centro de cómputo de la institución.		

## 5. Proceso de la capacitación:

<b>SESIÓN 1</b>		<b>FECHA:</b> 25/04/2024.	
<b>CONCEPTOS GENERALES</b>		<b>HORARIO:</b> 08:00 hrs – 09:00 hrs.	
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	
<b>INICIO</b>	El capacitador brinda palabras de bienvenida a los participantes de la capacitación, explicándoles el tema general a tratar, con apoyo de una presentación visual.	3 minutos.	
	El capacitador proporciona material impreso con una lluvia de ideas, solicitando que los participantes la realicen.	5 minutos.	
	El capacitador muestra el contenido de la primera sesión.	3 minutos.	
	El capacitador inicia mencionando de manera general el objetivo de la capacitación.	4 minutos.	
<b>DESARROLLO</b>	El capacitador hace mención de manera general del proceso administrativo, haciendo énfasis en la etapa de organización, su categoría de división de trabajo y su subcategoría que es la descripción de funciones.	4 minutos.	
	El capacitador explica de manera breve la importancia de la teoría de las relaciones humanas dentro de una organización.	4 minutos.	

	El capacitador define la calidad en procesos administrativos, en que consiste y lo que implica dentro de una institución educativa.	4 minutos.
<b>CIERRE</b>	El capacitador les pregunta a los participantes si tienen alguna duda de los temas abordados.	4 minutos.
	El capacitador entrega un crucigrama que incluye palabras clave de los conceptos presentados durante la capacitación, dando un tiempo para que lo contesten.	5 minutos.
	El capacitador agradece el tiempo prestado, esperando contar con su asistencia en la siguiente sesión.	3 minutos.
<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas mediante un esquema sol.</li> <li>• Crucigrama.</li> </ul>	

<b>SESIÓN 2</b>		<b>FECHA:</b> 26/04/2024.
<b>USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>HORARIO:</b> 08:00 hrs – 09:00 hrs.
<b>INICIO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
	El capacitador les da la bienvenida a los participantes a la segunda sesión de la capacitación, haciendo uso de una presentación digital.	3 minutos.
	El capacitador les proporciona a los participantes el manual de manera física para que lo puedan apreciar e ir analizando, mientras se les explica el contenido.	3 minutos.
	El capacitador explica la justificación del uso del manual y sus objetivos principales.	3 minutos.
	El capacitador hace mención de la filosofía institucional de la institución, sus antecedentes, valores, misión y visión.	4 minutos.
	El capacitador explica la importancia de contar con políticas de trabajo en la institución, que están plasmadas en el reglamento institucional, destacando las que influyen en su mayoría para el personal administrativo.	4 minutos.

<b>DESARROLLO</b>	El capacitador presenta la estructura organizacional, explicando el organigrama y sus líneas de autoridad reflejadas en él.	3 minutos.
	El capacitador explica las dimensiones con las que cuenta la dirección general dentro de una institución educativa, relacionándolas con las áreas administrativas.	3 minutos.
	El capacitador hace mención de las áreas administrativas principales, explicando los objetivos de cada una de las áreas, la descripción del puesto, sus principales funciones y el proceso central del área.	5 minutos.
	El capacitador proporciona a los participantes un cuadro comparativo, solicitando su apoyo al contestar.	5 minutos.
	El capacitador presenta los anexos del manual que como apoyo en el proceso central de trabajo.	2 minutos.
	El capacitador presenta el apéndice realizado para el área de servicios escolares.	2 minutos
	<b>CIERRE</b>	El capacitador pregunta si alguna persona tiene dudas o sugerencias en el contenido del manual.
El capacitador proporciona una evaluación de la capacitación, solicitando a cada uno de los		5 minutos

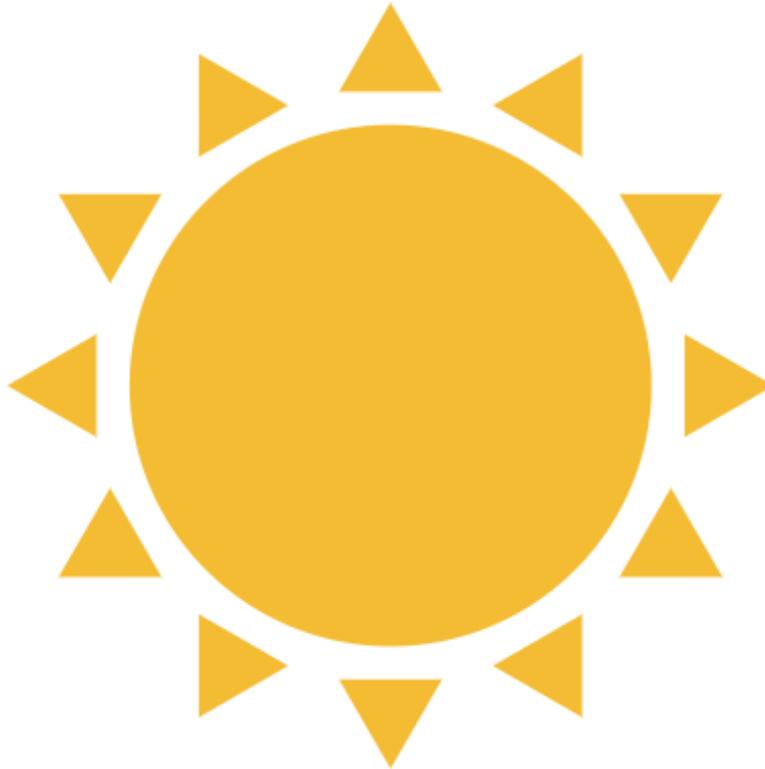
	participantes que respondan de la manera más honesta.	
	El capacitador agradece la colaboración de todos y cada uno de los participantes.	2 minutos.
<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro comparativo de las áreas administrativas.</li> <li>• Evaluación del desarrollo de la capacitación.</li> </ul>	

# LLUVIA DE IDEAS

SESIÓN 1

## ACTIVIDAD 1

**Instrucciones:** Coloque palabras clave con respecto a lo que considera que es un manual de procedimientos.



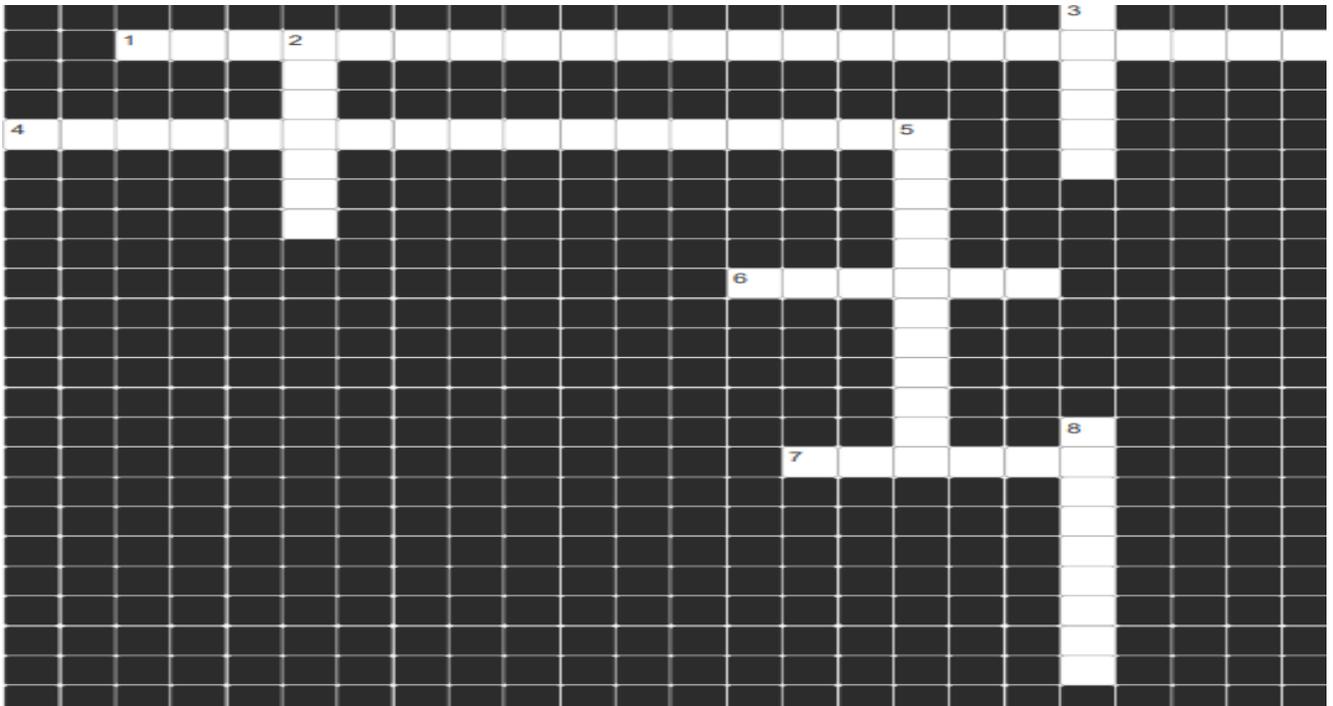
# CRUCIGRAMA

## SESIÓN 1

### ACTIVIDAD 2

**Instrucciones:** Resuelva el siguiente crucigrama de acuerdo a los temas abordados durante la sesión.

1. Subcategoría de la división de trabajo.
2. Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades según un parámetro.
3. El logro del reconocimiento pleno como una institución educativa de excelencia se refiere a la:
4. Es la clasificación, agrupamiento y delimitación de las actividades similares.
5. Consiste en simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.
6. Ser una institución formadora de profesionales de calidad es su:
7. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información.
8. Principal exponente de la teoría de las relaciones humanas.



## CUADRO COMPARATIVO

### SESIÓN 2

#### ACTIVIDAD 1

**Instrucciones:** Realice el siguiente cuadro comparativo con respecto a la información proporcionada de las áreas administrativas de la institución.

Áreas administrativas	Subdirección escolar	Coordinación académica	Servicios financieros	Servicios escolares
Jefe inmediato				
Personas a cargo				
Principales funciones				

Apéndice AA

## DISEÑO DE DIAPOSITIVAS PARA LA CAPACITACIÓN



# CAPACITACIÓN

“El manual de procedimientos  
en el IIAT UPAV”

Presenta: **Somalia Garduño Vargas.**



Apéndice AB

**EVALUACIÓN A LOS PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN**

**Instrucciones:** Seleccione con una (X) la opción que considere adecuada de acuerdo a la capacitación proporcionada.

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Identifican el tema general a tratar en la capacitación.		
Se muestran atentos y respetuosos durante el desarrollo de la capacitación.		
Realizan preguntas adecuadas que complementan la temática.		
Demuestran conocimiento con respecto a los temas abordados.		
Muestran disposición al participar en las actividades.		
Reconocen la importancia sobre los temas que se abordaron dentro de la capacitación.		
Aportan propuestas de mejora de manera clara y precisa.		

Apéndice AC

**EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES AL CAPACITADOR**

**Instrucciones:** Seleccione con una (X) siendo completamente honesto con respecto a la capacitación proporcionada.

ESCALA DE ESTIMACIÓN			
CRITERIOS	NIVELES DE LOGRO		
	MUY BIEN (4)	BIEN (3)	REGULAR (2)
El tema central de la capacitación fue de gran interés.			
Obtuvo aprendizajes nuevos en base a los temas planteados.			
Logró reforzar conocimientos previos.			
Los recursos visuales ayudaron a comprender mejor los contenidos.			
Se le proporcionó el material adecuado para la comprensión de cada uno de los temas.			
La información presentada está organizada adecuadamente.			
Los temas son claros, concisos y coherentes.			
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Apéndice AD

**ANÁLISIS FODA DE LA ESTRATEGIA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El personal administrativo proporcionó la información que se le fue solicitando, al contestar las entrevistas y encuestas aplicadas durante el diagnóstico, contribuyendo en la categorización e identificación del problema.</li> <li>❖ Se brindó la posibilidad de implementar un manual de procedimientos dentro del IIAT UPAV.</li> <li>❖ Durante el desarrollo de la estrategia fue supervisada y autorizada por los miembros de la institución.</li> <li>❖ Se pudieron acordar los días de aplicación de la capacitación.</li> <li>❖ El personal administrativo participó activamente durante el desarrollo de la capacitación.</li> <li>❖ Se lograron los objetivos específicos del plan de capacitación.</li> <li>❖ Se cumplieron los objetivos de intervención de la estrategia, reflejados en el desarrollo y aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Horarios limitados en las áreas administrativas para realizar algún trámite a personas tanto internas como externas a la institución.</li> <li>❖ Debido a la falta de tiempo, el manual no contempla todas las áreas administrativas de la institución, sino solo las cuatro principales.</li> <li>❖ Al aplicar la capacitación el tiempo fue limitado para no interrumpir en las actividades de los administrativos.</li> <li>❖ Presupuesto económico limitado para poder imprimir y empastar el manual de organización como sugerían los miembros del IIAT UPAV.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ofrecer un manual de procedimientos a las áreas administrativas principales del IIAT UPAV.</li> <li>❖ Los miembros de la institución se muestran conformes con el diseño y estructura del manual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En el área de servicios escolares y coordinación académica, durante el desarrollo de la estrategia se cambió a la persona responsable.</li> <li>❖ Dentro de la institución no cuentan con documentos que establezcan los procesos de trabajo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El personal administrativo evaluó la capacitación de manera favorable.</li> <li>❖ Establecer un manual de procedimientos que sirva como apoyo para consulta en caso de contratar nuevo personal.</li> <li>❖ Después de un cierto tiempo, actualizar el manual con base a la información que se les proporciona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de tiempo del personal administrativo del IIAT UPAV, debido a que, durante la capacitación, ingresaban personas a solicitar información por lo que no prestaron toda la atención.</li> <li>❖ El lugar donde se desarrolló la capacitación no contaba con buena iluminación.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	

Apéndice AE

**ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En lo que infiere al contexto, el personal administrativo del IIAT UPAV cuenta con habilidades tecnológicas y tiene facilidad de comunicación con respecto a dudas y sugerencias por parte de personas ajenas.</li> <li>❖ En el momento del diagnóstico, los instrumentos realizados permitieron obtener la información esperada.</li> <li>❖ Se delimitó el objetivo general del proyecto, contemplando para quien va dirigido y lo que se busca conseguir.</li> <li>❖ La Teoría de relaciones humanas utilizada en el presente proyecto, oriento el camino de la pregunta de investigación planteada.</li> <li>❖ La categorización del proceso administrativo facilito identificar la etapa, categoría y subcategoría con la que se trabaja.</li> <li>❖ Se decide trabajar con un proyecto de gestión escolar, debido a que forma parte de las competencias con las que debe contar con un administrador educativo, la idea central es implementar una estrategia que intervenga en la situación de manera favorable para los actores involucrados.</li> <li>❖ Al hacer uso de la metodología del marco lógico, fue posible organizar todo el proceso hasta llegar a la implementación de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El espacio de las áreas administrativas es muy pequeño para brindar atención a las personas.</li> <li>❖ El personal no conoce cuales son las funciones de cada área administrativa y la manera en que lo lleva a cabo.</li> <li>❖ La información con respecto al diagnóstico organizacional es muy escaza.</li> <li>❖ Analizando la escuela de la administración con la que opte trabajar fue la humanista y la teoría de las relaciones humanas, aunque creo que pudo haber sido de mayor utilidad la escuela clásica con el principio de Fayol de división de trabajo debido a que es aún más orientado a lo que se quiere conseguir.</li> <li>❖ Resultó complicada la comprensión de los paradigmas en la educación y su influencia en los objetivos de intervención.</li> <li>❖ Se presentaron dificultades al comprender la relación del proceso de investigación acción durante el desarrollo de todo el proyecto.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El instrumento utilizado para llevar el seguimiento de la estrategia fue una gráfica de Gantt, en la cual me permitió estandarizar las distintas actividades y fechas, llevando un orden en cada proceso.</li> <li>❖ El diseño de investigación explicativo es el indicado para dar respuesta al porque sucede el problema y lo que conlleva.</li> <li>❖ Las técnicas e instrumentos de investigación empleados fueron adecuados para la investigación, permitieron no quitarle tanto tiempo al personal en cuanto contestaron lo que se les solicito.</li> <li>❖ Al delimitar los objetivos de intervención, fue posible ir dándole respuesta a cada uno de ellos con el plan de la estrategia.</li> <li>❖ La planeación estrategia y material empleado en la capacitación cumplía con el objetivo general del proyecto.</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dentro del contexto, la ubicación de la institución es favorable debido a que se encuentra en el centro del municipio.</li> <li>❖ Fácil acceso a la información de la institución mediante su página de internet y redes sociales.</li> <li>❖ Se reconoce la política educativa de la institución, contemplando su reglamento interno y que la institución se fundó por medio de una asociación civil.</li> <li>❖ El enfoque cualitativo que se utiliza en toda la investigación, resultado de gran utilidad para identificar cada detalle de la institución, conociendo a fondo los procesos que manejan y como dividen el trabajo.</li> <li>❖ En cuanto se aplicó la estrategia asistieron las personas esperadas, responsables de las áreas administrativas.</li> <li>❖ Se analizo que los resultados en la capacitación fueron favorables, sin embargo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desde la dirección de la institución, no aceptan sugerencias de mejora por parte de personal ajeno al área o institución.</li> <li>❖ El personal administrativo de la institución no comprende la importancia del uso de un manual de procedimientos.</li> <li>❖ Cambios constantes en las áreas administrativas de la institución.</li> <li>❖ La bibliografía del tema central del proyecto es escaza, con apoyo de la línea metodológica del mapa curricular se buscó información en otras fuentes.</li> <li>❖ La estrategia con la que decidí trabajar es la implementación de un manual, al momento de investigar sus componentes o características la información fue escaza.</li> <li>❖ Al planear la aplicación de la estrategia se tuvo que cambiar la fecha debido a que dentro de la institución tenían eventos y situaciones con los alumnos.</li> </ul>

deben ser necesarias más sesiones de aplicación en las que sea posible profundizar la información.

❖ En cuanto se desarrolló la capacitación, el personal se encontraba preocupado por si llegaba alguna persona a sus áreas.

**FACTORES EXTERNOS**