



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE EDUCACIÓN Y ARTES

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**“INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL TRABAJO
ADMINISTRATIVO EN UN INSTITUTO BÍBLICO”**

**TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE
ESTUDIO DE CASO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO GESTIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

KAREN MARLENE DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

**DIRECTORA DE PROYECTO:
DRA. GUADALUPE PALMEROS Y ÁVILA**

**CODIRECTORA DE PROYECTO:
ASBINIA SUÁREZ OVANDO)**

VILLAHERMOSA, TABASCO; SEPTIEMBRE, 2018

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División
Académica
de Educación
y Artes



DIRECCIÓN

REF: DAEA/0754/18

Villahermosa, Tabasco; 24 de Septiembre de 2018

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 66, inciso b) del Reglamento de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que la **Dra. Guadalupe Palmeros y Ávila**, directora y **Dra. Asbinia Suárez Ovando**, codirectora, dirigieron y supervisaron el trabajo de Estudio de Caso con el proyecto de intervención denominado **"INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN UN INSTITUTO BÍBLICO"**, elaborado por la **C. KAREN MARLENE DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ**, egresada de la Maestría en Gestión Educativa. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Erika Fabiola Ruiz Gómez, Dra. Asbinia Suárez Ovando, Dra. Guadalupe Palmeros y Ávila, Dra. Ramona Elizabeth Sanlúcar Estrada, Dr. José Concepción Aquino Arias, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que el interesado ya ha llevado a efecto. Por lo tanto, puede imprimirse.

A T E N T A M E N T E

**DRA. VERÓNICA GARCÍA MARTÍNEZ
DIRECTORA**



c.c.p. Archivo.
D'VGMD'JRR'M'MLX*mms*

Miembro CUMEX desde 2008

Consortio de
Universidades
Mexicanas

UNA ALIANZA DE CALIDAD POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6250-6251 ó (993) 314.23.99, 312.22.00

E-mail: direccion.daea@ujat.mx

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente el Estudio de Caso denominado "Intervención para la mejora del trabajo administrativo en un Instituto Bíblico", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco del Estudio de Caso antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación del Estudio de Caso mencionado y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los veinticuatro días del mes de Septiembre del año 2018.

AUTORIZO



EL SUSTENTANTE

LIC. KAREN MARLENE DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

MATRÍCULA: 062J20003



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Educación y Artes
Unidad Centro
Coordinación de Investigación y Posgrado

Proyecto de Intervención

Intervención para la mejora del trabajo administrativo en un Instituto Bíblico

Para obtener el grado de

Maestro en Gestión Educativa

Presenta

Karen Marlene Domínguez González

Directora de tesis

Dra. Guadalupe Palmeros y Ávila

Codirectora

Dra. Asbinia Suárez Ovando

Zona de la Cultura, Villahermosa Tabasco, 24 de septiembre de 2018

Resumen

El presente proyecto de intervención se llevó a cabo en el Instituto Bíblico Lemuel, ubicado en el poblado Dos Montes, Centro, Tabasco, con el fin de buscar una mejora en la institución mediante la metodología de la investigación-acción, durante el periodo de febrero 2017-junio 2018.

Para su realización se consideraron las fases de creación de las condiciones, diagnóstico, diseño e implementación y reflexiones finales, cada una con sus respectivos procedimientos metodológicos que permitieron en principio identificar la situación problemática tomando en cuenta las necesidades, intereses y problemas del personal administrativo y posteriormente, diseñar e implementar estrategias que guiaron el proceso a seguir durante el desarrollo del proyecto, concluyendo que es posible plantear, diseñar y proponer estrategias de mejora que faciliten la labor administrativa, como en este caso fueron los manuales administrativos para cada una de las áreas que conforman el Instituto y el proceso de institucionalización y publicación de los mismos.

Declaración

Declaro que este trabajo es de autoría propia, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores. Expreso que no ha sido previamente presentado para la obtención de algún otro título profesional o grado académico.

Karen Marlene Domínguez González

Contenido

Resumen	i
Declaración	ii
Contenido	iii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	x
Capítulo I. Introducción al estudio	1
Fenómeno de interés	1
Definición y conceptualización de la gestión administrativa en las instituciones educativas	1
Gestión educativa	2
Organización administrativa en la educación	7
Recurso humano	10
Desarrollo organizacional	13
Clima organizacional	17
Educación bíblica en instituciones de educación formal	18
Contexto del fenómeno a investigar	21
Antecedentes históricos y sustento normativo de los institutos bíblicos	21
Descripción del instituto bíblico	25
La gestión administrativa como objeto de investigación	31
Problema inicial	33
Equipo de trabajo	33

Participantes potenciales/39
Proceso de Investigación/39
Capítulo II. Diagnóstico/45
Justificación de la técnica de diagnóstico utilizada/45
Propósito del diagnóstico/48
Procedimiento del diagnóstico/48
Primera fase del procedimiento de diagnóstico/48
Segunda fase del procedimiento de diagnóstico/49
Preguntas guía del diagnóstico/51
Plan para la recolección de datos/51
Resultados del diagnóstico/54
Conclusiones del diagnóstico/63
Capítulo III. Intervención/66
Justificación del método de intervención/66
Planificación/68
Implementación/68
Evaluación/70
Seguimiento/70
Propósito de la intervención/71
Descripción general de la intervención/72
Primer ciclo de intervención/74
Primer ciclo de intervención: Primera acción de cambio/75
Diseño/75

Implementación/76
Evaluación/80
Primer ciclo de intervención: Segunda acción de cambio/82
Diseño/82
Implementación/85
Evaluación/87
Conclusiones primer ciclo de intervención/94
Segundo ciclo de intervención/95
Segundo ciclo de intervención: Primera acción de cambio/96
Diseño/96
Implementación/97
Evaluación/98
Segundo ciclo de intervención: Segunda acción de cambio/99
Diseño/99
Implementación/101
Evaluación/102
Segundo ciclo de intervención: Tercera acción de cambio/103
Diseño/103
Implementación/104
Evaluación/105
Conclusiones segundo ciclo de intervención/106
Capítulo IV. Reflexiones/108
El cambio en una institución/110

Los gestores y el cambio/113	
Lo alcanzado y aprendido/114	
Sobre la capacitación para la creación del manual/115	
Sobre la creación del manual/118	
Sobre la institucionalización, socialización y validación del manual/120	
Sobre la publicación del manual/123	
Lo que falta por hacer para que continúe el cambio/125	
Comentarios finales/126	
Referencias/128	
Apéndices/136	
Apéndice A. Fotos del Seminario Bíblico Mexicano y mapa de su ubicación/136	
Apéndice B. Fotos del Instituto Bíblico Gilgal y mapa de su ubicación/139	
Apéndice C. Fotos del Instituto Bíblico Mizpa y mapa de su ubicación/140	
Apéndice D. Fotos del Instituto Bíblico Lemuel y mapa de su ubicación/141	
Apéndice E. Mapa Curricular del Profesional asociado del Instituto Bíblico Lemuel/142	
Apéndice F: Fotos del Instituto Bíblico Lemuel/143	
Apéndice G. Foto de la carta de autorización/144	
Apéndice H. Formatos de entrevistas realizadas a los coordinadores del Instituto, Director y Coordinadora académica /148	
Apéndice I. Guía de preguntas para el grupo focal con la junta educativa y foto de la sesión/150	

- Apéndice J. Guía de preguntas del grupo de enfoque con los docentes del Instituto/152
- Apéndice K. Formato del cuestionario aplicado a los alumnos y foto de la aplicación/153
- Apéndice L. Tablas descriptora de las cadenas semánticas en el proceso de diagnóstico.155
- Apéndice M. Reunión del equipo de trabajo para determinar la creación de manuales/158
- Apéndice N. Carta de solicitud para realizar la capacitación./159
- Apéndice O. Asistentes a la capacitación para la creación del manual /160
- Apéndice P. Formato del taller para los coordinadores y formato de evaluación para los asistentes a la capacitación /161
- Apéndice Q. Captura del manual en digital /163
- Apéndice R. Formato de puesto /164
- Apéndice S. Foto de rúbrica de evaluación para el manual organizacional./167
- Apéndice T: Presentación del manual ante la CONACED /169
- Apéndice U: Formato de evaluación del proceso de institucionalización./170
- Apéndice V. Foto del personal en el proceso de socialización/171
- Apéndice W. Evaluación del proceso de socialización /172
- Apéndice X: Formato de evaluación de los esquemas ante la comunidad estudiantil del Instituto/174

Lista de tablas

- Tabla 1. Variables identificadas en el fenómeno de interés/2
- Tabla 2. Funciones dentro de la dirección/6
- Tabla 3. Intereses en el Desarrollo Organizacional en el ámbito educativo/15
- Tabla 4. Razones para Desarrollo Organizacional en el ámbito educativo/15
- Tabla 5. Evolución Histórica de la Educación Bíblica/20
- Tabla 6. Niveles académicos de las instituciones en la Iglesia de Dios/23
- Tabla 7. Descripción del equipo de trabajo/37
- Tabla 8. Concepciones del diagnóstico/47
- Tabla 9. Plan de acción para realizar el diagnóstico en el Instituto Bíblico Lemuel/52
- Tabla 10. Diagnóstico: Interpretación semántica a través de metacategorías, categorías y subcategoría/55
- Tabla 11. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Normatividad/57
- Tabla 12. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Gestión curricular/57
- Tabla 13. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Coordinación administrativa/58
- Tabla 14. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Planta docente/58
- Tabla 15. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Infraestructura/58
- Tabla 16. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Matricula Estudiantil/59
- Tabla 17. Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Difusión/59
- Tabla 18. Diagnóstico. Oportunidades y amenazas/60
- Tabla 19. Determinación de las áreas de oportunidad/64
- Tabla 20. Propósitos de los ciclos de intervención/72
- Tabla 21. Primer ciclo de intervención/75

Tabla 22. Diseño de Capacitación del equipo de trabajo/75

Tabla 23. Diseño de Creación de manuales de organización y procedimientos/83

Tabla 24. Segundo ciclo de intervención/96

Tabla 25. Institucionalización de los manuales en el Instituto Bíblico Lemuel/97

Tabla 26. Diseño de Socialización y validación/100

Tabla 27. Publicación de los esquemas de funciones administrativas/103

Tabla 28. Variables psicológicas de la resistencia al cambio /122

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Lista de figuras

- Figura 1. Dimensión organizativa operacional /4
- Figura 2. Ámbitos de la institución educativa/5
- Figura 3. Ámbitos de la institución educativa/8
- Figura 4. Esquema de la organización administrativa del Instituto Bíblico Lemuel/26
- Figura 5. Espiral de ciclos de la investigación-acción/41
- Figura 6: La espiral de la Investigación acción/43
- Figura 7. Estructura del proyecto de intervención en el IBL/44
- Figura 8. Tipos de diagnóstico/45
- Figura 9. Proceso de intervención en I-A/67
- Figura 10. Ciclos de intervención/ 74
- Figura 11. Proceso reflexivo en la I-A/109
- Figura 12. Proceso de institucionalización/120

Capítulo I. Introducción al estudio

Fenómeno de interés

La sociedad en su totalidad está compuesta por diversas organizaciones, todas ellas con características diferentes, pero que en su conjunto le dan significado a la dinámica social en general; un ejemplo de estas organizaciones, son la religión y la educación, las cuales, a pesar de que actualmente se manejen como esferas diferentes, fue en un principio, que trabajaron en conjunto en los procesos de colonización en el continente americano, es de esta forma que, al tener una dinámica de funcionamiento particular dentro de la sociedad, son determinantes en el proceso y formación de individuos, de esta manera, se categorizan como una organización más dentro de la sociedad. Si bien, en tiempos actuales, la educación y la religión son organismos diferentes, se puede observar que la educación, más allá de ser un organismo, es un elemento fundamental, presente en las organizaciones. Es por ello, que la gestión administrativa de la educación y la religión necesitan estar preparadas, no sólo en cuanto a experiencias y dirección bajo el sentido común, sino que quienes las dirigen y/o realizan las funciones administrativas deben contar con la formación necesaria para administrar las cuestiones que se susciten en el sistema educativo, con el fin de favorecer el desarrollo organizacional de la institución.

Definición y conceptualización de la gestión administrativa en las instituciones educativas.

Para describir el fenómeno de interés, primeramente, se inicia con una descripción de las variables del mismo que permitieron comprender con mayor facilidad la investigación. De esta manera, a continuación, en la tabla 1 se presentan las variables que se identificaron y fueron descritas:

Tabla 1

Variables identificadas en el fenómeno de interés

Variable	Fuente de información
Gestión educativa	Literatura Resultados de investigación
Organización educativa en la educación	Literatura Resultados de investigación
Recursos humanos	Literatura Resultados de investigación
Desarrollo organizacional	Literatura Resultados de investigación
Clima Organizacional	
Educación Bíblica en Instituciones de educación formal	Literatura Resultados de investigación

Gestión educativa.

Es necesario empezar entonces, partiendo de un concepto general, que ayudará a comprender el ambiente en el que la investigación se desarrolla, el cual, es la gestión educativa. La administración, aunque en términos generales se le consideraría como la base de la gestión, en la educación, es la gestión la base de la administración, y en este sentido, la gestión se compone de varios subsistemas debajo de él, entre ellas se encuentran las siguientes mencionadas por Martínez (2012):

- La dimensión pedagógica curricular: la cual se refiere a los fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad.
- La dimensión administrativa financiera: la cual incluye todos los procesos relacionados con recursos financieros.

- Dimensión comunitaria: la cual se desarrolla por medio de la interacción, exterior hacia los padres, tutores, entre otros.
- Dimensión convivencial: se desarrolla al interior de la organización, por medio de la interacción entre, directivos, personal administrativo, maestros, alumnos, conserjes, entre otros.
- Dimensión sistémica: se refiere a todas aquellas relaciones que las instituciones desarrollan con otras instituciones, secretarías o sistemas educativos similares a él.
- Dimensión organizativa operacional: la cual está relacionada con todos los procesos de organización dentro de las instituciones educativas.

Haciendo énfasis en la dimensión organizativa operacional, se puede notar, que ésta última dimensión descrita, resulta ser una de las más significativas en el desarrollo de todas las demás. Es en este proceso organizativo, donde se lleva a cabo el diseño y estructuración de las demás dimensiones. Es aquí donde se organizan los equipos de trabajo y se delegan las funciones que corresponden a cada puesto. Si bien, cada una de las dimensiones conlleva una dinámica en específico, es a través de la dimensión organizativa que se distribuyen a las personas para realizar el progreso de las demás dimensiones.

A manera de refuerzo, se coincide con Martínez (2012), quien describe a la dimensión organizativa operacional, como una organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como: equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones, departamentos académicos, departamentos administrativos y la relación que hay entre los mismos, convirtiéndose así en el soporte de otras dimensiones que las articula entre sí. En la figura 1, se presenta un esquema de lo que representa la dimensión organizativa operacional.

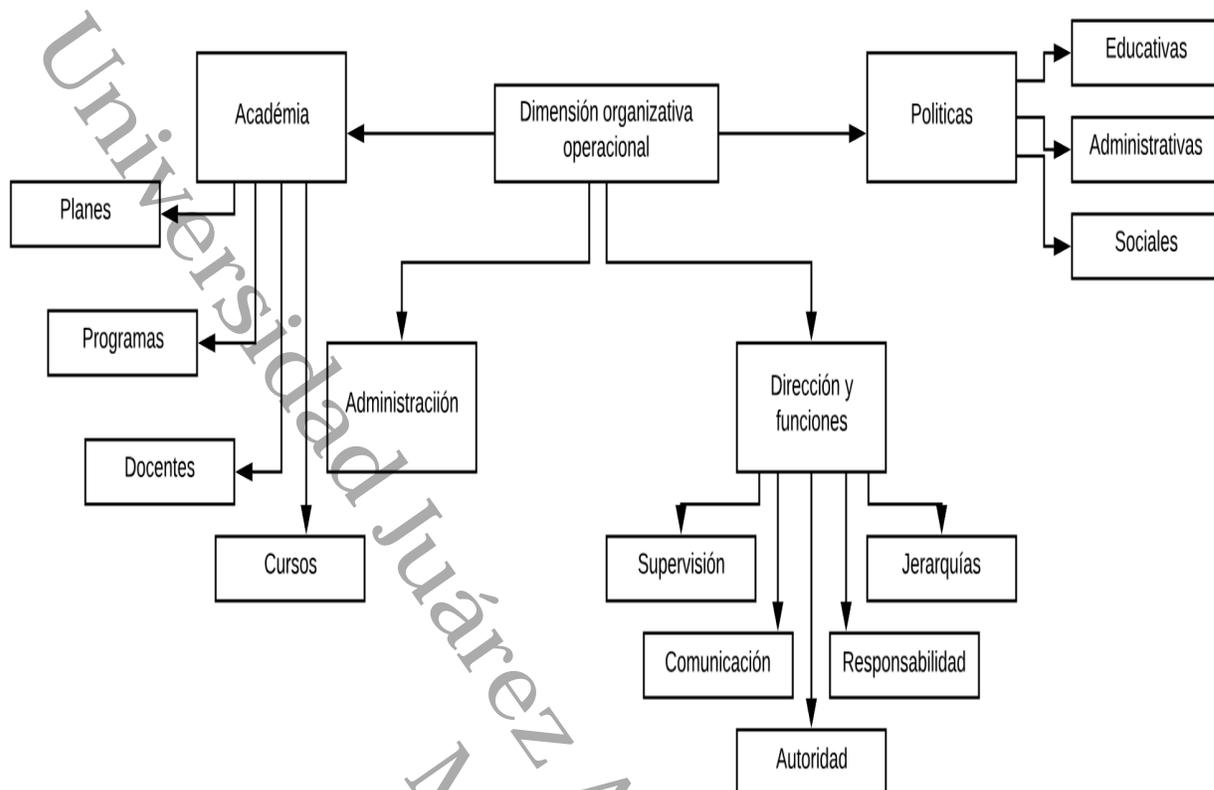


Figura 1. Dimensión organizativa operacional. Adaptado de Martínez (2012, p. 58)

Al ser la escuela, parte de una organización, ésta se rige por un conjunto de acuerdos, decisiones, y acciones dirigidas para un mismo objetivo en común. Es por ello, que todo esfuerzo dentro de la institución, lleva una misma dirección. De esta forma, toda persona que figure dentro de la organización de un instituto educativo, debe tener en claro, cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y cuáles son los planes de acción o estrategias en las que se ha pensado para llegar al logro del mismo; es necesario que todo individuo dentro de esta dinámica, tenga claro su papel, para que se dé un buen funcionamiento del mismo. Si bien, es cierto que cada institución estará dividida en distintas áreas con distintas funciones y metas para desempeñar, sin embargo, cada una de éstas, se irá desarrollando en una misma línea que los lleve al cumplimiento del objetivo general de la institución.

Es así, como Martínez (2012) nuevamente, comenta que la institución educativa se desarrolla en tres ámbitos diferentes, como se muestra en la figura 2:

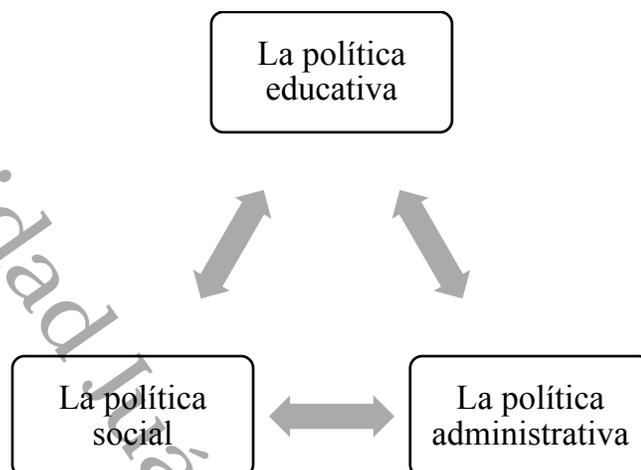


Figura 2. Ámbitos de la institución educativa. Adaptado de Martínez (2012, p.61)

- La política educativa: Se determina por la política nacional de la educación y del entorno socioeconómico y tecnológico del país.
- La política administrativa: Responde a las necesidades y objetivos que la institución propone.
- La política social: Responde al papel que la institución tiene con el entorno social en el que encuentra y presta sus servicios.

Todo esto, está organizado por medio del desarrollo roles determinados, por los diversos actores de toda organización, en este caso, los del ambiente escolar, los cuales, están organizados de forma jerárquica, con responsabilidades y obligaciones determinadas, que permiten el funcionamiento idóneo del mismo. Es así como estos requieren capacidad de mando para poder guiar a aquellos que están en niveles inferiores a ellos, pero también, la capacidad de escuchar y ser guiados cuando sea necesario. Es así, como se llega al punto, de que, para llevar a cabo una gestión administrativa de la educación, es necesario ejercer dirección dentro del área en el que un individuo se desarrolla.

Martínez (2012) explica que:

Para comprender la dirección, debemos entender dos conceptos que la conforman: la autoridad y la responsabilidad. La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige. La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Tiene la finalidad de generar un bien o un servicio. (p.68)

Cada área o función dentro de una escuela, debe tener en claro, que la dirección que ejerza desde su trinchera, determinará el rumbo que ésta lleve, comprendiendo en todo tiempo, que el tener la capacidad de dirigir, implica mucho más, que solamente dar órdenes, pues conlleva muchas más acciones que en su conjunto le dan un rumbo a la institución, y en función con ello, Martínez (2012), plantea una serie de funciones que se llevan a cabo en un proceso de dirección. Véase tabla 2

Tabla 2

Funciones dentro de la dirección

Función	Descripción
Planeación	Etapa que forma parte del proceso administrativo donde se establecen directrices que se seguirán en un proyecto
Organización	Estructuras diseñadas para lograr objetivos específicos
Dirección	Es la acción de orientar o indicar el camino hacia un objetivo
Control	Es el área responsable de que las actividades realizadas correspondan con los planes establecidos
Personal	Capital humano con el que cuenta una organización

Tabla 2. *Funciones dentro de la dirección (continuación)*

Función	Descripción
Innovación	Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta
Comunicación	Acción de transmitir un mensaje
Coordinación	Aplicación de un método para mantener la dirección y orientación correcta de cualquier función que se esté realizando

Nota: Adaptado de Martínez (2012, p.68)

De esta forma, que todo este cúmulo de experiencias, conocimientos, actividades y saberes, vienen a conformar de lleno lo que se busca para llegar a la gestión educativa. Pues como menciona Chacón (2014) “La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas.” (p.151). Sin embargo, es importante diferenciar la administración, como se mencionaba al principio, de lo que es la gestión, la cual, a partir de todo el conjunto de características que se explicaron anteriormente, llevará a la organización hacia un objetivo y meta de transformación. A como lo expresa Chacón (2014) “...la gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales” (p. 151). Es así, como la gestión educativa, está inmersa en la organización como tal.

Organización administrativa en la educación.

La educación se caracteriza por realizar una serie de funciones, encaminadas al desarrollo de individuos para su inserción a la sociedad, por lo mismo, la dinámica que se despliega dentro del sistema educativo, conlleva una infinidad de procesos, políticas e

interacciones interpersonales, entre otros, los cuales la convierten en una organización, de acuerdo con Reales, L., Arce J. y Heredia F. (2008) los cuales mencionan que:

Las organizaciones son sistemas abiertos que poseen una existencia física concreta con una dinámica particular con tareas y funciones tendientes a lograr determinados objetivos que presenten una manera de entender al poder, las relaciones interpersonales, las luchas viscerales, los valores, las normas y su acatamiento (p.320).

Es así como la educación, vista desde el punto organizacional, está conformada por subsistemas que le permiten llevar de forma ordenada cada uno de sus procesos. En este orden de ideas, Soto (citado en Reales, L., Arce J. y Heredia F. 2008) menciona que “la organización educativa comprende un aspecto pedagógico y un aspecto político” (p. 326), el abordar a las instituciones educativas desde estos aspectos, permite atender y entender de forma ordenada la dinámica organizacional que ésta maneja. Retomando las dos vertientes antes mencionadas, dentro del aspecto pedagógico, se encuentran las cuestiones y elementos de interés puramente técnico-docente, ciclos escolares, instituciones escolares, los contenidos formativos, materiales de enseñanza, horarios, entre otras. Y con respecto a lo político se incluye a la legislación y administración escolar. Véase figura 3:

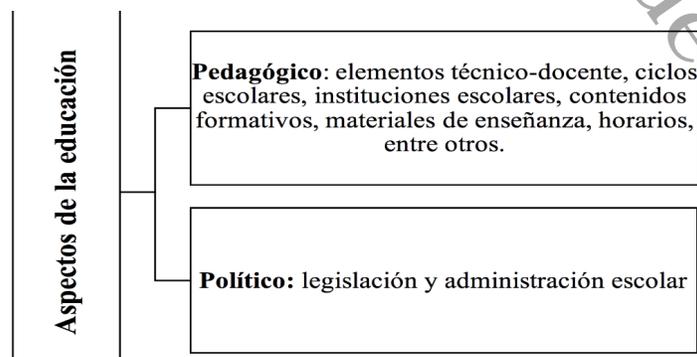


Figura 3. Ámbitos de la institución educativa. Adaptado de Soto (citado en Reales,

L., Arce J. y Heredia F. 2008, p.326)

Partiendo entonces, del aspecto político, y en especial desde el punto de la gestión educativa, hay que considerar que este aspecto se refiere a un proceso de dirección, a fin de lograr un desarrollo óptimo en cualquier organización, de acuerdo con lo que afirma Pérez (1996):

Para que exista una organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen, coordinen su actividad, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todo lo que les interesa alcanzar (p.36)

Es por ello, que la organización administrativa en ámbitos educativos, tiene la obligación de establecer objetivos y metas en específico que lleven al cumplimiento del mismo, permitiendo un trabajo en común con resultados visibles afines a lo planteado.

A fin de reafirmar lo antes descrito, Fuentes (citado en “Capítulo III: La organización,” s/f), el cual se refiere a la organización administrativa, lo enuncia de la siguiente manera:

Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos (p. 83).

De esta manera, la organización administrativa dentro de la educación, procurará definir sus actores principales dentro de su dinámica, los cuales, en su conjunto, serán los

que estructurarán la educación como sistema. Al respecto, Pinto (2012) Habla: de elementos que existen en una organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. (p.11)

Entonces, así como la sociedad está llena de organizaciones, las organizaciones y la misma sociedad, están compuestas de subsistemas que interactúan entre sí, quienes, de forma intencional, dentro de las organizaciones, procuran trabajar por un objetivo en común. Es así como la figura que menciona Pinto (2012), de recursos humanos, juega uno de los papeles principales dentro de la organización administrativa en el ámbito educativo, convirtiéndolos en recurso humano.

Recurso humano.

Para contemplar entonces el desarrollo funcional de una organización, es necesario estudiar el *capital* humano; para el cual, Alhama (citado en Valencia, 2005), dice que

El significado del concepto actual entendido de capital humano, no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (p.22).

Si bien, el capital humano genera una perspectiva de beneficio económico, el sujeto que representa este capital, es el mismo que representa el recurso humano en la educación.

El recurso humano entonces, representa un rol decisivo en el desarrollo de una organización, el cual, se convierte en la herramienta para llevar a cabo los procesos y objetivos que busque una institución. De esta manera, considerando el recurso humano como una herramienta y el capital humano como ese cúmulo de competencias que se ponen a disposición de la institución, provoca un crecimiento económico de la educación en las organizaciones administrativas, y en función de esto, no fue hasta 1950 según Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito, (2007), donde se empieza a gestar el término de capital humano, y se comienza a considerar su relevancia en los ámbitos organizacionales, como entes de producción de conocimiento y del saber-hacer.

Hablar de capital humano nos lleva a comprender el recurso humano como ese conjunto de personas que aportan algo para una institución, el cual, no solamente se enfoca a ambientes económicos, sino también a ambientes de corte educativo, donde la experiencia y el conocimiento de cada persona, se desarrollan en la propia educación formal y en el día a día.

La educación, a través de los años ha contado con personas que han revolucionado esta organización, sin embargo, hablar de la organización administrativa en el ámbito educativo, obliga que cada persona que intervenga en el desarrollo del mismo, y esté comprometida a favorecer su desarrollo, convirtiéndose entonces, en un verdadero capital o recurso, el cual, con su valor, lleve beneficios a la educación como organización.

Cada integrante de una organización administrativa en el ámbito educativo, juega un rol determinante para el progreso de ésta. La organización misma, tiene el deber de diseñar una estructura que le permita formar y capacitar a sus empleados, en la labor para la que están ubicados. Es de esta forma, que se puede maximizar el recurso humano, que cada empleado representa, es así, como la organización administrativa, permitirá la creación y

mantenimiento de personal eficiente, que cumpla con los objetivos que se plantee la educación. Pinto (2012) hace énfasis en el desempeño del recurso humano, de la siguiente manera: “es necesario, que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados, cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas” (p.11).

Ciertamente, la organización administrativa en el ámbito educativo, va más allá de un edificio con cuatro paredes, sin embargo, es allí donde se concentran los actores principales de la educación, los cuales, se encargan del desarrollo de políticas, metodologías e interacción del campo educativo, son ellos, los que en la continua dinámica favorecen o empobrecen el desarrollo de las instituciones educativas, con base en esto, Marín (2013) hace hincapié en la necesidad, de que éstos actores converjan entre sí, en busca de una mejora de la organización, y lo transmite de la siguiente manera:

En la actualidad, las escuelas requieren experimentar un mejoramiento en sus prácticas y metodologías, con el fin de mejorar la calidad que brinda la institución educativa para la comunidad. Para ello las escuelas requieren la colaboración de todas las personas que constituyen la institución escolar (director, administrativos, docentes, padres de familia, alumnos) (p.4).

El desarrollo del recurso humano de la organización administrativa en ámbitos educativos, necesita entonces capacitarse y fomentar la formación continua dentro de la misma organización, pues solo así podrán mantener la dirección ascendente de la educación, en base a esto, Basile (citado en Pérez, 2005) reconoce que los dirigentes y líderes deben ser cultos y técnicos, y así, mediante una profunda cultura general, podrán

aprender el arte de dirigir, mediante una constante acumulación de conocimiento, y en este caso, beneficiarán el desarrollo organizacional en la educación.

Desarrollo organizacional.

Entonces, la organización administrativa dentro del ámbito educativo, al igual que cualquier organización, requiere del recurso humano para llegar a un desarrollo organizacional que prometa llevar a la institución a un mejor nivel de calidad, al respecto, Beckard (citado en Sanchez, 2009), menciona que el desarrollo organizacional es el:

Esfuerzo planeado de toda organización, y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (p. 245).

De la misma manera, para Cummings (citado en Sanchez, 2009), el desarrollo organizacional “conlleva una aplicación y una transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas” (p.247)

La educación, como organización, ciertamente no se trata de un sistema estático que no esté en constante cambio, si no todo lo contrario, para poder adaptarse a las exigencias actuales de la sociedad, es necesario que se supere a sí mismo y experimente nuevas estrategias y alternativas que le permitan ser una opción ante las necesidades del contexto, Casique y López (2007) mencionan que:

Entre todo ese instrumental técnico-administrativo, surgen los programas de desarrollo organizacional, como una nueva esperanza de darle dirección y

rumbo a todos los esfuerzos de la empresa para guiarla a mejores estadios de consolidación y proyección , con mayor consistencia y solidez” (p. 5)

Es por ello, que el desarrollo organizacional, se convierte en un pilar de la administración en el ámbito educativo.

El desarrollo organizacional, dentro del ámbito educativo, no se trata solamente de un estado de avance, sino de una estrategia de mejora constante, que no se adapta a lo que hay, ni tampoco se vuelve un sistema conformista, si no que constantemente mantiene una dinámica de progreso en todos sus niveles, Bennis (citado en Guerrero, 2007) retoma a quien hace mención de lo mismo, y retoma la palabra desarrollo organizacional y la definió como una “estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, estructura, actitudes y valores de las organizaciones empresariales, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías, retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (p.6); De esta forma, se entiende que el desarrollo organizacional en la educación, conlleva una serie de procesos para que funcione, es necesario que las instituciones educativas estén conscientes del trabajo que necesita y los beneficios que éste otorga, la cual concede la presencia de cambios favorables e innovaciones. Con base en esto, los autores French y Bell (citados en Rodríguez, Rodríguez, Peteiro, Gallardo, Roque, y .Moya, 2007), mencionan los seis intereses en el desarrollo organizacional, los cuales se deben desarrollar en cualquier administración, y en este caso, en el ámbito educativo, representados en la tabla 3, de la siguiente forma:

Tabla 3

Intereses en el Desarrollo Organizacional en el ámbito educativo.

Áreas de interés	Descripción
La transformación de la organización	De lo contrario acabará por resultar desactualizada
La cultura	Pues es la que rige los modos de comportamiento y costumbres
El aprendizaje	Cada proceso que se hab llevado y el nivel de aceptación que tienen los individuos ante nuevos aprendizajes
Los equipos	Sus formas de trabajo y eficiencia al momento de trabajar de esa forma
La calidad	Tanto de servicio como de producción
Las visiones compartidas	Teniendo en cuenta que si la visión no se internaliza, solamente es una información más

Nota: Adaptado de Rodríguez, Rodríguez, Peteiro, Gallardo, Roque, y .Moya (2007)

Cuando la organización educativa, se preocupa por incentivar y trabajar en sus integrantes los intereses mencionados anteriormente, se vuelve notable su desarrollo.

Montúfar (2013) explica cinco razones por las cuales es necesario que las organizaciones administrativas deben procurar el desarrollo organizacional, representado en la tabla 4:

Tabla 4

Desarrollo Organizacional en el ámbito educativo

Qué favorece	A quién favorece
Provee los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces	Administradores educativos
Muestra cómo trabajar satisfactoriamente con otros, en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos	Personal de la institución educativa

Tabla 4. *Desarrollo Organizacional en el ámbito educativo (continuación)*

Qué favorece	A quién favorece
Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz	Organizaciones educativas en su conjunto
El Desarrollo organizacional ayuda a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos	Organizaciones educativas en su conjunto
El desarrollo de actividades con mayor eficiencia	Administradores y personal de la institución educativa

Nota: Adaptado de Montúfar (2013, p.8)

Entender el desarrollo organizacional llevará a la educación a una mejor dinámica administrativa, que, sin duda, provocará resultados favorables en las demás vertientes de la educación como tal, al respecto Garbanzo (2016) menciona que la capacidad organizacional de aprendizaje por sí misma es una innovación que orienta el desarrollo organizacional, este influye en forma positiva en el desarrollo de innovaciones y en una gestión competitiva organizacional. Por ello, el Desarrollo Organizacional, también trae consigo reglas o normas que permitirán que las organizaciones se desarrollen de forma adecuada; al respecto Montúfar (2013), señala que de acuerdo con Gardner existen varias reglas que las organizaciones deben cumplir, entre ellas el poseer una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten.

Es así, como en el ámbito educativo, se debe realizar las gestiones necesarias, para llevar a las instituciones a un nivel de mejora continua, de ahí, que estas mejoras estarán determinadas por el Desarrollo Organizacional que se implemente en cada institución. Sin embargo, en función de esto, también es de reconocer, que para que la mejora se dé, se debe poseer un buen ambiente entre el personal que labore en la institución.

Clima organizacional

Es interesante el notar, el cómo, en una institución educativa, más allá de los programas que se implementen o de los planes que se ideen para poner en marcha la mejora de la organización, mucho del éxito de éstos dependerá del clima organizacional que haya allí. Pues como lo menciona Noboa (s/f):

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas. (p. 3)

Ya que el clima organizacional, es todo ese cúmulo de emociones, actitudes y pensamientos que brotan del personal de una institución o empresa, en relación a la misma situación que se genere en su ambiente de trabajo, provocando así la dinámica de productividad en un ambiente laboral. Pues de acuerdo con Taigiuri (citado en Aguado, 2012):

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador. (p.10)

Siempre que el clima organizacional sea favorable en una institución, permitirá el avance y la obtención de objetivos que se diseñen, favoreciendo así el proceso del desarrollo organizacional.

Educación bíblica en instituciones de educación formal.

En el ámbito religioso, la educación no se ha separado de ella, si bien, México se distingue por ser un país laico en cuanto a la educación básica formativa profesional, cuando se habla en el sentido amplio de educación como formadora de individuos, esta ha sido el pilar de la vida cristiana.

La educación cristiana entonces, de acuerdo con Vieth (citado en Barnard, Galloway, Gray, Hughes, Rice, Ellwood, Ottis y Wise, 1994), produjo una definición de la educación cristiana que aún cuenta con aceptación:

La educación cristiana es el proceso mediante el cual las personas son confrontadas con el evangelio cristiano y gobernadas por él. Involucra los esfuerzos de la comunidad cristiana para guiar a personas hacia una posesión cada vez más rica de la herencia cristiana y una participación más plena en la vida y la obra de la comunidad cristiana. Y cultiva una experiencia creadora que conduzca al crecimiento en sabiduría y estatura y en favor con Dios y con el hombre (p.14).

También Eavey, (citado en Barnard, Galloway, Gray, Hughes, Rice, Ellwood, Ottis y Wise, 1994) quien da una explicación un poco más amplia, y dice que:

Para entender la educación cristiana, es menester primero tener una idea clara de la naturaleza de la educación en general. Básicamente, la educación es un proceso de cambio experimentado por los seres humanos durante su interacción con su medio ambiente. Es necesario tener una idea clara, también de la naturaleza de la educación religiosa. Es una educación que tiene como propósito, primero, la adquisición de una fe religiosa personal y, segundo, el desarrollo de esa fe. Es necesario tener asimismo una

concepción correcta de la naturaleza del cristianismo. La educación cristiana no tiene existencia autónoma. La fe cristiana y la educación cristiana son inseparables; donde existe la primera, se halla la segunda. (p.16)

De esta manera, el objetivo fundamental de la educación cristiana, se centra en capacitar a las personas acerca de Dios y para que ellos puedan tener una comunión con Él, viviendo así conforme a su voluntad, descrita en las escrituras bíblicas.

Para la impartición de la educación bíblica, al igual que cualquier tipo de educación requiere de instalaciones donde puedan impartir sus enseñanzas; los principios de ésta se remontan al año 586 A.C., donde los hebreos, los cuales habían sido deportados a Babilonia, hicieron un gran intento por mantener su tradición, para ello, se crea la educación elemental, en donde, se reunían en centros de enseñanza, los cuales, posteriormente recibieron el nombre de sinagogas (Barnard, Galloway, Gray, Hughes, Rice, Ellwood, Ottis y Wise, 1994, p.41)

Su evolución desde ese entonces, se manifiesta en distintas épocas de la humanidad con cualidades que a través de distintos cambios, permiten tener lo que se tiene hoy en relación a la educación bíblica. A continuación, se presenta características particulares en cada una, algunas de ellas se describen en la tabla 5, de acuerdo con datos proporcionados por Barnard, Galloway, Gray, Hughes, Rice, Ellwood, Ottis y Wise (1994):

Tabla 5

Evolución Histórica de la Educación Bíblica

Época	Características
Iglesia Primitiva 50-325 d.C.	La enseñanza cristiana se impartía por lo menos en cinco formas: 1. interpretación de las escrituras hebreas; 2. escuchar cierta comunicación del evangelio aparte de la predicación; 3. confesión pública de la fe personal; 4. instrucción acerca de la vida y las enseñanzas de Jesús; 5. enseñanza de la conducta ética y moral.

Tabla 5. *Evolución Histórica de la Educación Bíblica. (continuación)*

Época	Características
Iglesia Occidental 325-529 d.C.	La educación se tornó mucho más formal en su contenido, organización y métodos. Su propósito fue alterado radicalmente para lograr nuevos objetivos.
Edad Media 529-1350 d.C.	Los objetivos educativos aparentes incluían: Un programa educativo para los dirigentes más que para las masas. Un programa que recalcaba la obediencia y el acuerdo más bien que la divergencia en el pensamiento o la acción. Un programa de educación para nobles y clérigos más bien que para los trabajadores comunes. Un programa destinado a atraer a todos bajo los dictados de la iglesia como la representante de Dios en la tierra.
Reforma, Renovación y Descubrimiento 1350-1750 d.C.	La educación se difundió más que en ningún período anterior en la historia de Europa occidental. El sistema de escuelas públicas se arraigó más firmemente y contribuyó así al principio de la era de la ciencia. El conocimiento empezó a aumentar casi en proporción geométrica. El énfasis sobre el estudio del hombre y el reconocimiento de sus capacidades contribuyeron a la expansión social y cultural, así como al desarrollo de las ciencias.
Era Moderna 1750 d.C.	Se crearon programas con propósitos de evangelización y educación cristiana. La mayoría de estos desarrollos en los ministerios de la iglesia local han surgido a partir del principio del siglo XX; entre las que destacan: los colegios e instituciones superiores relacionados con la iglesia, las organizaciones de las misiones mundiales, las asociaciones inter-denominaciones de escuelas dominicales, los movimientos juveniles.
Iglesia Postmoderna.	La educación cristiana ha logrado tener reconocimiento oficial por parte del gobierno en distintos países. Hay escuelas de gobierno con corte religioso, así como hay escuelas únicamente de corte religioso, donde se pretende seguir preparando a los fieles en su fé de manera académica.

Nota: Adaptado de Barnard, Galloway, Gray, Hughes, Rice, Ellwood, Ottis y Wise (1994,

p. 53).

Y es así, como haciendo una revisión de la evolución de la educación cristiana, se denota de igual manera, que el ambiente educativo religioso, también requiere de una organización administrativa, que cuente con recursos humanos que procuren alcanzar un desarrollo organizacional, que les permita, avanzar como institución.

Contexto del fenómeno a investigar

Antecedentes históricos y sustento normativo de los institutos bíblicos.

En el libro la *Historia de la educación cristiana* (s/f) se explica que cuando dio inicio la colonización en el occidente, los europeos trajeron consigo sus ideas religiosas a América, la comunidad religiosa protestante, quien representaba una gran mayoría se ubicó en América del Norte e introdujeron sus prácticas religiosas en la educación. De manera inicial la educación religiosa se daba en los núcleos familiares, donde también se les enseñaba a los niños a leer y a escribir, sin embargo, hubo un momento en que esto se volvió insostenible, y es donde se inicia a implementar esta misma educación en las escuelas.

A la par de estas escuelas con educación básica de lecto-escritura con ideas religiosas, se forman instituciones dedicadas a preparar a los jóvenes para el ministerio pastoral o religioso, llegándose a fundar la primera universidad de éstas de América en 1636; sin embargo, a mediados del siglo XVIII, la Iglesia católica empieza a perder control sobre la educación debido al avance de la ciencia y el intelectualismo, provocando entonces cuestionamientos acerca de Dios y la fe, lo que llevó a la separación de la educación cristiana, de la educación secular.

En América del Sur, la situación fue un tanto diferente, pues la religión que llegó a esa parte del continente, es el catolicismo, teniendo influencia en todas las esferas de la

sociedad, sin embargo, años después con la llegada de misioneros protestantes, la religión en América del Sur se diversificó.

De esta forma, en cuanto a la educación cristiana protestante, se empiezan a crear centros o instituciones educativas especiales para la formación de los líderes de cada religión.

En México, el artículo 24 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, proclama que “Todo individuo es libre para profesar la creencia religiosa que más le agrade y para practicar las ceremonias, devociones o actos del culto respectivo, siempre que no constituyan un delito o falta penados por la ley.” (H. Congreso de la unión, 2017, art.24). Con ello, la educación religiosa de igual forma se vio beneficiada, al punto de que la impartición de capacitación educativa religiosa, como un enfoque profesional, se apertura no solamente en instituciones privadas de cada denominación religiosa, si no que se abre la posibilidad de acceder a universidades privadas de corte secular.

Actualmente no solamente personas simpatizantes del evangelio acceden a este tipo de cursos, sino que también, personas sin ningún fin más que culturizarse, lo hacen. Sin embargo, para líderes de las organizaciones religiosas, se considera un requisito primordial de admisión para poder figurar como pastores, el estudiar en educación bíblica acorde a la doctrina que esté interesado en participar. En algunas denominaciones el requisito mínimo, ideal en todas, son dos o tres años de estudios después de la licenciatura universitaria, con especialización en educación cristiana. De esta manera, cada denominación religiosa, procura la creación de centros o instituciones de enseñanza bíblica.

El Instituto Bíblico Lemuel, forma parte de la Iglesia de Dios en México Evangelio Completo Asociación Religiosa (E.C.A.R), la cual, es una asociación a lo largo del mundo (Church of God), que cuenta con diversas instituciones educativas, en el ámbito

internacional; la mayoría de éstas se caracterizan por brindar programas relacionados con teología.

Estas instituciones educativas están sujetas a una jerarquización de niveles académicos otorgados por la Iglesia de Dios, que de acuerdo con Domínguez (2016) consta de cuatro niveles; el nivel IV puede ofertar programas de posgrados, el nivel III está autorizado para impartir licenciaturas, el nivel II oferta programas profesionales asociados o lo equivalente a un técnico superior universitario y por último el nivel I el cual oferta cursos para los miembros de las iglesias, como se explica en la tabla 6:

Tabla 6

Niveles académicos de las instituciones en la Iglesia de Dios

Nivel académico	Características	Ejemplo de institución
Nivel IV	Son universidades constituidas legalmente y ofertan programas de posgrado.	Universidad Lee, (Cleveland Tennessee. USA)
Nivel III	Son institutos con programas de licenciatura.	Seminario Bíblico Mexicano. (Hermosillo, Sonora.)
Nivel II	Son institutos con programas de profesional asociado a algún instituto de nivel III.	Instituto Bíblico Lemuel (Villahermosa, Tabasco) Instituto Bíblico Gilgal (Monterrey, Nuevo León) Instituto Bíblico Mizpa (CDMX)
Nivel I	Son cursos para miembros, impartidos en iglesias locales.	Templos

Nota. Adaptado de Domínguez (2016, p.5)

En México, la Iglesia de Dios cuenta con cuatro instituciones educativas, las cuales son:

- El Seminario Bíblico Mexicano, ubicado en Hermosillo, Sonora, el cual cuenta con un nivel IV, pues ofrece una Maestría en Estudios Teológicos, en convenio con el Pentecostal Theological Seminary, programa debidamente constituido ante las autoridades educativas. Este seminario, además, cuenta con tres programas a nivel licenciatura: Licenciatura en Teología, Licenciatura en Ministerios Eclesiásticos y Licenciatura en Ministerio Musical (Véase apéndice A.)
- El Instituto Bíblico Gilgal, ubicado en Monterrey, Nuevo León. Cuenta con un nivel II, ofreciendo un Profesional Asociado en Teología (Véase apéndice B.)
- El Instituto Bíblico Mizpa, ubicado en el Estado de México, cuenta con un nivel II, sin embargo, su oferta educativa no responde a las normas establecidas ofreciendo un Bachillerato en Ministerio Cristiano. En las mismas instalaciones, se ofrece un programa a nivel secundaria avalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Por cuestiones legales, hay asociaciones civiles creadas especialmente para dar a comodato las instalaciones donde se imparte la educación secundaria (Véase apéndice C.)
- El Instituto Bíblico Lemuel, ubicado en Tabasco, cuenta con un nivel II, ofreciendo un Profesional Asociado en Teología, así como otros programas de educación continua, que tampoco cuentan con reconocimiento oficial por parte de las autoridades educativas, los cuales son: Curso de Estudios Bíblico Teológicos, Certificado en Estudios Ministeriales y un Diplomado en Ministerio Musical, así como una Licenciatura en Ministerios eclesásticos, en convenio con el Seminario Bíblico Mexicano (Véase apéndice D.)

Todas estas instituciones están en búsqueda del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios Superiores Federales y Estatales (RVOE) ante la Secretaría de Educación Pública, ya que desde 1945 a la fecha, se brindan programas de estudios con cargas académicas propias de programas educativos con un nivel de profesional asociado o de nivel superior. De esta forma, hasta el 2017, se realizaban las gestiones necesarias para lograr las validaciones pertinentes.

Descripción del instituto bíblico.

La organización administrativa en el Instituto Bíblico Lemuel (IBL) está constituida, teniendo como primer nivel a la *Junta Educativa*, quienes de manera general, son los encargados de responder ante situaciones extraoficiales de la Instituto Bíblico Lemuel, como, ingreso o baja de maestros, cambio de directores, expulsión de estudiantes por conductas indebidas y para recibir los informes por parte del director. Seguidamente de acuerdo al orden jerárquico, se encuentra la Dirección Institucional que es el encargado de ver todos los aspectos administrativos del Instituto, y debajo de éste, las nueve Coordinaciones, entre ellas: la Coordinación académica, encargada de las cuestiones académicas correspondientes tanto a estudiantes como docentes; la Coordinación administrativa, que planifica y organiza todas las actividades administrativas del Instituto; la Coordinación de ministerio supervisado, encargada de planificar y supervisar las prácticas profesionales de los estudiantes; la Coordinación de cocina, a cargo de todos los procesos relacionados a la alimentación de los internos en el Instituto; la Coordinación de programas por extensión, distribuye e implementa centros donde se imparta Lemuel a distancia; la Coordinación de mantenimiento, procura el correcto funcionamiento de las instalaciones de la escuela; la Coordinación de biblioteca, vigila el correcto funcionamiento

de la misma; la Coordinación de trabajos diarios, delega y supervisa los trabajos que realizan los estudiantes por mantener ordenado el instituto; la Coordinación de tesorería, que lleva las cuentas económicas del institutotres; y se cuenta también con tres área correspondientes a Docencia, Capellanía y Auxiliar de Capellanía responsables de ejecutar las tareas diarias a fin de mantener en orden el funcionamiento de la Institución, siendo un total de ocho personas las que hasta el 2017, llevaban a cabo el funcionamiento general del Instituto, como se muestra esquematizado en la figura 4. La organización administrativa en el Instituto no tiene documentadas las funciones del personal que labora, lo cual es uno de los factores que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la Institución.

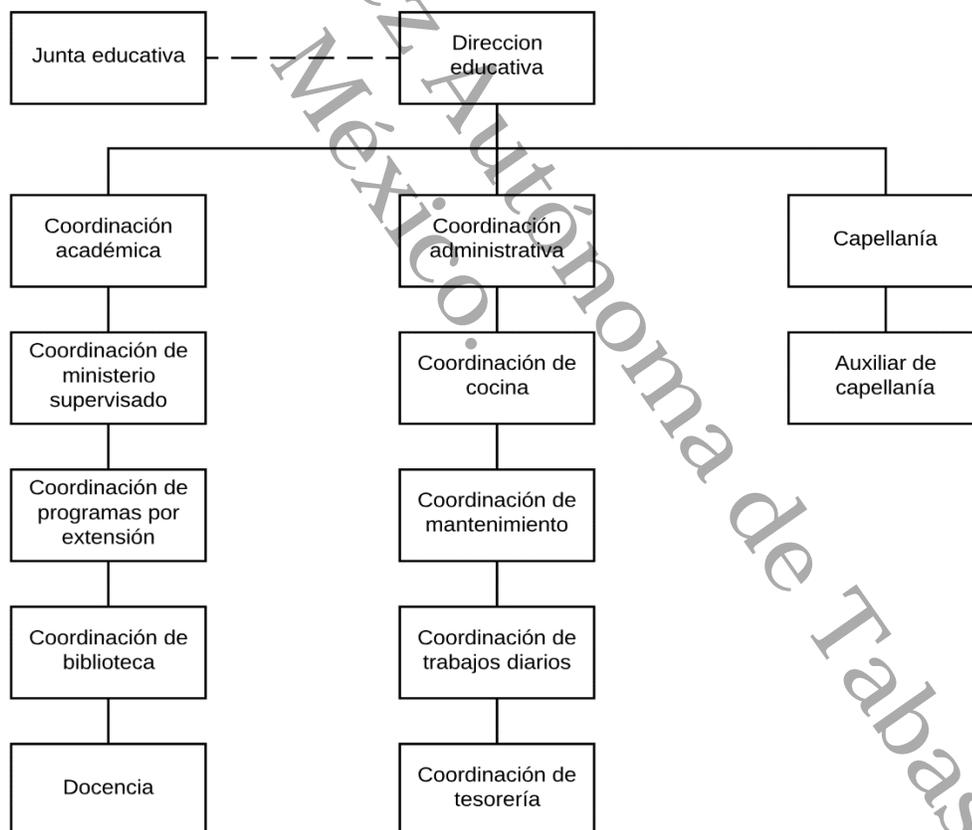


Figura 4. Esquema de la organización administrativa del Instituto Bíblico Lemuel.

Adaptado de Domínguez (2016, p.15)

El Instituto, a través de los años ha presentado avances, tanto en su infraestructura, como en su área administrativa y pedagógica, sin embargo, los resultados obtenidos a través de 51 años, hasta el 2017, no se han derivado de un plan establecido para procurar el desarrollo organizacional en el Instituto Lemuel.

El recurso humano con el que se cuenta en el Instituto, realiza más de una función administrativa, pues al funcionar como internado, no sólo se necesitan docentes, sino que también personal que pueda colaborar en el mantenimiento y organización del lugar; además, no cuenta con directrices que puedan guiar al personal a realizar las actividades que le corresponden a cada uno.

De esta manera, dentro de la organización administrativa del Instituto, se visualizaron cuatro rasgos vinculados al fenómeno de interés que se pretendía estudiar:

- No se cuentan con datos escolares e históricos documentados.
- No se rigen por planes o metas establecidas.
- El recurso humano realiza más de una función en el ámbito pedagógico y administrativo, sin la formación administrativa correspondiente.
- No hay directrices que orienten la labor administrativa.

En lo que respecta al contexto donde se desarrolla el proyecto de intervención, este Instituto está ubicado en el estado de Tabasco, localizado en el Poblado Dos Montes, del municipio del Centro (Véase apéndice D.) Es una institución que tiene el propósito fundamental de dar entrenamiento integral de pastores y líderes. Fundado en 1966, se inició en Palenque, Chiapas y desde esa fecha, ha graduado 50 generaciones, de las cuales han egresado ocho supervisores territoriales (administradores regionales de la Iglesia de Dios en México), 20 líderes juveniles territoriales y un líder juvenil nacional de la Iglesia.

de Dios en México. El instituto ofrece la preparación bíblico-teológica que capacita a sus alumnos, para que después de tres años de estudios continuos, obtuvieran el título de *Bachillerato en Ministerio Cristiano*.

Así mismo, éste se caracteriza por tener un programa enfocado no sólo en la enseñanza cognitiva y práctica, sino también, en la formación integral en cada estudiante. Para esto, cuenta con un programa residencial, el cual implica internarse en las instalaciones de la escuela, y uno no residencial, al cual los alumnos únicamente llegan a tomar clases.

Hasta el ciclo escolar 2017, el Instituto contaba con una matrícula de 43 estudiantes; de estos, un 57% corresponde a mujeres y un 43% a hombres. Los estudiantes que viven dentro del Internado tienen que pagar una mensualidad no mayor a 2000 pesos los que están solteros, y los que están casados pagan una mensualidad no mayor a \$ 2,500 pesos, esto incluye acceso a educación, una habitación compartida, cocina compartida, alimentos, agua, luz, acceso a biblioteca e internet. Mientras que los externos al Internado, pagan una mensualidad no mayor a \$ 1,500 pesos, con los cuales se les brindan los servicios de educación, acceso a biblioteca, baños e internet.

Las personas que ingresan al programa de estudios, no sólo son originarias de Tabasco, sino que provienen de los estados de Quintana Roo, Mérida, Campeche, Veracruz, Chiapas y Oaxaca (R. Gordillo, comunicación personal, 04/mayo, 2017). Alrededor de un 80% de los estudiantes de cada generación que estudian en este lugar, provienen de familias de bajos recursos. Aunque uno de los requisitos para estudiar el Instituto Bíblico Lemuel es tener la preparatoria terminada, sin embargo, han existido excepciones, ya que algunos de ellos no cuentan con ésta. Son contados los estudiantes que tienen el sustento económico de sus familias para pagar las mensualidades del instituto, la mayor parte de los

internos son patrocinados, lo que les ayuda a cubrir los gastos que tienen durante los dos años de estudios, no obstante, muchos de los patrocinadores dejan de sustentar económicamente a los internos, por diversas razones.

Los alumnos del Instituto, tienen un programa escolarizado de lunes a viernes, con un horario de ocho de la mañana a una de la tarde. Tienen horarios determinados para el desayuno, comida y cena. Horarios establecidos para mantenimiento de las instalaciones, uso de biblioteca, devocionales, para hacer uso de la cocina, para actividades libres, horarios de levantarse y de apagar luces para dormir. Los internos solamente tienen permitido salir del plantel, una vez a la semana, para abastecerse de artículos personales o realizar trámites.

En cada ciclo escolar, resulta significativo el número de estudiantes, tanto internos como externos, con deudas en la colegiatura. De cada generación que ingresa al Instituto Bíblico Lemuel se estima que solamente el 85% logra graduarse. (E. Ruiz, comunicación personal, 04/mayo, 2017).

Para el desarrollo de las funciones académicas y administrativas, hasta el 2017, el personal que laboró en el Instituto Bíblico Lemuel se componía por un total de ocho personas, tres mujeres y cinco hombres, quienes independientemente de sus estudios profesionales, debían contar con estudios eclesiales. Todos son docentes, seis de ellos de tiempo completo, lo que implica que vivan dentro del internado. De los maestros que permanecen en las instalaciones, cada uno tiene delegadas funciones para la administración del Instituto, entre ellos destacan el Director Educativo, Tesorero, Coordinador académico, Coordinador administrativo, Coordinador de mantenimiento, Coordinador de ministerio supervisado, Coordinador de Lemuel por extensión, Coordinador de trabajos diarios, Coordinador de cocina y Coordinador de biblioteca. De esta manera, algunos de ellos

tienen más de una función paralela a su cargo; no cuentan con información necesaria para conocer sus responsabilidades de ejecución, ni con la formación académica, lo cual dificulta las tareas que deben desarrollar.

En cuanto al ámbito pedagógico del Instituto Lemuel, es en el año 2015, dentro de la estructura administrativa de la asociación religiosa donde se llega al acuerdo de concluir con el Plan Educativo que habían utilizado por 49 años, para dar lugar a un nuevo programa que tiene como propósito brindar un mayor nivel educativo a los estudiantes. Producto de esto, se oferta el Profesional Asociado en Teología, un programa que consta de seis cuatrimestres, los cuales se imparten en un trascurso de dos años. El plan curricular tiene como base los dos primeros años de la Licenciatura en Teología que se imparte en el Seminario Bíblico Mexicano y anexa el contenido temático correspondiente a dos semestres, pero en modalidad cuatrimestral. (Véase apéndice E). Además del aumento del grado educativo, el tiempo de estudio se vio reducido a dos años, a pesar de que la carga académica aumentó.

Este Instituto desde el año 2012, ha prestado sus instalaciones para que el Seminario Bíblico Mexicano imparta la licenciatura en Ministerios Eclesiásticos por extensión del cual se graduó la primera generación en el verano del año 2016.

La visión de esta escuela es: *Ser una Institución bíblico-teológica de formación integral para el cumplimiento eficaz de la Gran Comisión y su misión la de: Equipar al estudiante de manera integral en la misión de Dios, para que sean líderes coadyuvantes en la transformación de nuestra sociedad.* (Domínguez, 2017)

Es así como el Instituto Bíblico Lemuel, hasta el año 2017, con el fin de brindar todos los servicios mencionados, cuenta con seis habitaciones para señoritas, seis para jóvenes y seis matrimonios, cuatro departamentos para personal docente y una casa para el

director. Hay cuatro secciones de sanitarios con regaderas para las habitaciones y un sector de sanitarios público. Dispone también con una cocina general y un área de comedor para todos los internos, una biblioteca, la cual de igual manera, funciona como aula de usos múltiples, con una capacidad para 80 personas, tres aulas climatizadas con una capacidad para 40 alumnos cada una, un campo para deportes, una dirección que se integra de una oficina para el director, una oficina para coordinación académica, una oficina para coordinación administrativa, un cubículo para maestros y un baño para todo el personal académico y administrativo (Véase apéndice F.)

A lo largo de 51 años (1966-2017), se han observado cambios significativos tanto en infraestructura, sin embargo, existen inconvenientes en relación al desarrollo organizacional pues, su capital humano no tiene en claro sus funciones como organización administrativa.

La gestión administrativa como objeto de investigación.

En relación con lo anterior, y con la finalidad de comprender un poco más el fenómeno descrito, se identificaron diferentes investigaciones afines a este proyecto de intervención; entre ellas, se encontró la de Granados (2006), que, en relación con la falta de directrices, realizó una investigación titulada *Las reuniones de personal: una alternativa de comunicación, entre la administración y el personal docente de una escuela*. Esta investigación fue ejecutada en una escuela de la Dirección Regional de Educación de San Ramón, Costa Rica; con el fin de analizar el proceso de comunicación que experimenta el personal docente en las reuniones formales convocadas por la administración del centro escolar; así como en aquellas reuniones informales que se suscitan entre el personal docente. Como parte del desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta: los

aspectos técnicos que permiten la implementación de las reuniones formales de personal docente, la percepción que tienen los y las docentes de las reuniones formales o informales de personal docente. Así mismo, en este trabajo, se detectó una deficiencia altamente observable en cuanto a la comunicación existente entre el personal de la escuela, por lo que se plantean también algunas conclusiones y recomendaciones, que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación bilateral entre el personal docente y administrativo de un centro educativo, en las reuniones que se implementan.

En otra investigación Marcano y Finol estudiaron en el 2007 sobre las *Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas*. En esta investigación se determinan las competencias personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de educación básica, específicamente, de las escuelas de primera y segunda etapa ubicadas en el Estado de Zulia, Venezuela. Se aplicó un cuestionario de 64 ítems, dirigido a 28 directivos que laboran en diez escuelas básicas. El mismo fue validado por ocho expertos y su confiabilidad de 0.88, calculada mediante el coeficiente de Alpha Cronbach. Los resultados evidencian que, según la percepción de los gerentes educativos encuestados, ellos poseen las competencias personales en un alto dominio de las mismas, específicamente el conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol. Igualmente, para las competencias gerenciales en los roles de director, mentor y facilitador, se ubican en las categorías de alto dominio de la competencia, sin embargo, para el rol de innovador, con los indicadores: convivir con el cambio y pensamiento creativo, se encuentran en muy bajo dominio. Sobre este último rol reflexionaron quienes dirigen las escuelas de estudio, dada la importancia del mismo en el marco de los procesos de reformas e innovaciones que vive el sistema de educación.

También, Castro-Sáez, en el 2001, realizó una investigación sobre *La organización educativa: una aproximación desde la complejidad*, en Valdivia, Chile. En donde el objeto de este trabajo fue el análisis general de las organizaciones educativas, señalando los antecedentes que permitieron que las organizaciones educativas se marginaran de su contexto, la influencia que tuvo la modernidad en el desarrollo de las mismas, los conflictos que se crearon con el surgimiento de la postmodernidad y, por último, se adentraron de forma sutil para ver a la organización desde la perspectiva del pensamiento complejo.

Problema inicial

Una vez explicado el contexto del Instituto Bíblico Lemuel, se ha podido detectar de forma inicial, a través de las observaciones obtenidas y al acercamiento a la institución que parte del personal administrativo del centro educativo, no tiene claras las funciones, tramos de control, delimitaciones y de las coordinaciones de las cuales son titulares. Es importante mencionar que la institución no cuenta con documentos que integren esta información, lo que provoca conflictos administrativos que afectan el clima organizacional del Instituto y generan deficiencias en el servicio educativo que se presta.

Equipo de trabajo

La investigación-acción se caracteriza por no buscar resultados o información de forma individual, sino por la conformación de equipos de trabajo que en su conjunto identifique la situación de las instituciones, a fin de crear propuestas de intervención que provoquen mejoras. De esta forma, casi siempre las acciones o actividades son llevadas a cabo por un conjunto de personas, y cabe aclarar, que no todo conjunto de personas se considera equipo de trabajo, pues de acuerdo con Ander-Egg (2003), una cosa es trabajar juntos, cuando otra muy diferente es trabajar en equipo, y es que, para llegar a este punto de

trabajo en equipo, este autor menciona cinco factores o condiciones determinantes para considerar un equipo de trabajo:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente, de acuerdo con los propósitos por los cuales un grupo de personas se constituye como un equipo de trabajo.
- Ha de existir un mínimo de estructura organizativa y funcional que se deriva de los objetivos propuestos y se expresa en la distribución de tareas.
- Un sistema relacional que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento (participación, comunicación, complementación, etc.) y se configura mediante procesos socio afectivos
- Otro factor que en la IAP siempre se da, habida cuenta de la clara intencionalidad de sus actividades, es tener un marco referencial común. El hecho de optar por el uso de una metodología de este tipo es algo más que una opción metodológica; hay también una implicación ideológico-política
- Para organizar un equipo de trabajo, hay que tener en cuenta que esto supone un proceso para su configuración. Ello requiere tiempo y no está exento de dificultades. (pp.108-109)

Por ello la importancia de seleccionar adecuadamente grupo de personas que estará colaborando en conjunto para la realización de la investigación pues, entendiendo que un equipo de trabajo es “un conjunto de individuos con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos ellos son mutuamente responsables” (Malpica, Rossell y Hoffmann, 2014, p.71), fue fundamental, hacerse de un equipo de trabajo junto con el gestor, para que

la información obtenida fuera lo más fiable posible y que a su vez facilitaran las condiciones de acceso al contexto y sujetos de estudio. Es así como se realizó la integración de las personas pertinentes para conformar el equipo de apoyo para la realización del diagnóstico en el Instituto Lemuel, las cuales se describen a continuación:

- Director

El Director de Instituto Bíblico Lemuel, tiene una licenciatura en Teología por el Seminario Bíblico Mexicano, y una maestría en Liderazgo y Administración Eclesial por parte de la Universidad Lee, Campus SEBIBCA. Cuenta con treinta y un años como ministro de culto público, de los cuales, dieciocho los ha fungido como pastor en diversas iglesias, nueve años como supervisor territorial de la Iglesia de Dios en México y cuatro años como director en el IBL. Su integración al equipo de trabajo fue indispensable dado que fue el que otorgó los permisos y las facilidades necesarias para obtener la información del contexto interno de dicho Instituto.

- Coordinadora administrativa

La coordinadora administrativa del Instituto Bíblico Lemuel, tiene estudios de licenciatura en Ingeniería Mecánica la cual ejerció en el ámbito laboral un año y 5 meses, posteriormente inicia estudios Teológicos en el Seminario Bíblico Mexicano, donde durante dos años fungió como auxiliar contable. En el 2016 se integra al trabajo en el Instituto Bíblico Lemuel como docente de tiempo parcial y es donde desempeña su función actual de tiempo completo en la administración, como tesorera y coordinadora administrativa. De acuerdo con esto, se consideró necesaria para formar parte del equipo de trabajo para proporcionar datos que conocía y era afectada por las problemáticas que en materia de gestión educativa se tienen en el Instituto; por lo que, su participación en la toma de decisiones y participación en las acciones de intervención fue determinante.

- Coordinadora académica.

Cabe mencionar que, la elección de la Coordinadora académica radicó principalmente en la información que ella poseía en relación al Instituto, de acuerdo con su puesto en la institución, facilitando así la obtención de la misma. Con respecto a esta Coordinación, se presentó la situación de que el equipo de trabajo, se conformó inicialmente con una coordinadora académica, la cual fue removida de su cargo a dos meses después de haber iniciado con el trabajo de investigación, posterior a ello, se contrató una nueva coordinadora académica, la cual se integró al equipo de trabajo para continuar con el proceso de investigación, a continuación, se describe el perfil de ambas.

- La primera coordinadora académica, es egresada de la licenciatura en contaduría, posteriormente se especializó en metodología de la educación en el medio rural, práctica docente y experiencias de aprendizaje, posteriormente obtuvo un curso experiencial de sistematización de la enseñanza con enfoque eclesial por el Seminario Bíblico Mexicano. En el 2011, trabajó en el área administrativa de la Secretaría de Salud en Palenque, Chiapas y del 2013 al 2015, trabajó como contadora del Territorio Golfo de la Iglesia de Dios. Desde el 2016 se desempeña como docente a tiempo completo en el Instituto Bíblico Lemuel y está a cargo de la coordinación académica, de acuerdo con las coordinaciones que están a su cargo, se consideró indispensable su participación en el equipo de trabajo por la información que tenía y las problemáticas que materia de gestión educativa enfrentaba.
- La segunda coordinadora académica es egresada de la Licenciatura en recursos humanos, cuatro años después, ingresó al Seminario Bíblico de Centroamérica, ubicado en Guatemala, donde cursó la licenciatura de ministerio cristiano. En el

2015, trabajó para el territorio Golfo de la Iglesia de Dios, como secretaria y tesorera territorial, y es en el 2017 que se integra al trabajo en el Instituto Bíblico Lemuel, como docente de tiempo completo y a cargo de la coordinación académica, por ello se consideró indispensable su participación en el equipo de trabajo en la realización de las acciones de intervención.

- Gestora educativa:

La persona que realiza actividades de gestoría educativa es licenciada en psicología y hasta el 2018 maestrante en gestión educativa. Trabajó durante un año en el área de tesorería en el Instituto Bíblico Lemuel, y desde el 2016 colabora en el proyecto de la creación de una escuela preparatoria privada, en las instalaciones de la institución. Es la encargada de coordinar el diagnóstico de esta investigación, así como las acciones de intervención. En la tabla 7, se describen a manera de síntesis, algunos datos del equipo de trabajo.

Tabla 7

Descripción del equipo de trabajo

Clave de identificación	Género	Cargo	Formación Académica	Justificación de la selección
AD1	Masculino	Director	Licenciatura en Teología y Maestría en Liderazgo y Administración Eclesial.	Al contar con cuatro años como director en el Instituto Bíblico Lemuel, facilitó los permisos para obtener la información necesaria e implementar las

Tabla 7. *Descripción del equipo de trabajo (continuación)*

Clave de identificación	Género	Cargo	Formación Académica	Justificación de la selección
				acciones mejora. De esta manera, participó en la creación de los ciclos de intervención.
AD2	Femenino	Coordinadora Académica 1	Licenciada en Contaduría. Especialidad en metodología de la educación en el medio rural y práctica docente.	Al contar con un año de experiencia como administrativa en el Instituto Bíblico Lemuel, posee conocimientos que permiten facilitar los procesos de diagnóstico e intervención en la Institución.
AD3	Femenino	Coordinadora Académica 2	Licenciada en recursos humanos y Licenciada en ministerio pastoral	Al ser Docente del Instituto Bíblico Lemuel y coordinadora académica del mismo, posee conocimientos que permiten facilitar los procesos de diagnóstico e intervención en la Institución.
AD4	Femenino	Coordinadora Administrativa	Ingeniería mecánica industrial y Licenciatura en teología.	Al ser Docente del Instituto Bíblico Lemuel y coordinadora académica del mismo, posee conocimientos que permiten facilitar los procesos de diagnóstico e intervención en la Institución.
AD5	Femenino	Gestora educativa	Licenciada en psicología y Maestrante en gestión educativa	Es la encargada de llevar a cabo el proceso de intervención en el Instituto Bíblico Lemuel.

Participantes potenciales.

Como parte de este proyecto de intervención, aunado al equipo de trabajo se conformó un grupo de personas quienes serían los informantes potenciales, por lo cual; la población con la que se realizó el proyecto es con el personal que labora en el Instituto Bíblico Lemuel, cuya estructura se describe a continuación:

- Junta educativa
- Director
- Coordinadores
- Maestros
- Alumnos

Estos participantes desempeñaron en la investigación roles importantes. Los alumnos y egresados fueron informantes clave para la recopilación de información como observadores externos y quienes reciben los servicios del personal académico-administrativo de este Instituto; con base en ello se puede señalar que los datos proporcionados por estos, fueron con una visión externa y objetiva. Con respecto, al personal docente y administrativo, estos desempeñaron una participación trascendente por el conocimiento que tienen de la institución desde su fundación hasta la actualidad.

Además, porque son parte del fenómeno de interés y parte de las problemáticas detectadas, jugaron roles importantes como grupo de trabajo, informantes claves, así como sujetos de estudio.

Proceso de Investigación

De esta manera se procederá a intervenir dentro del Instituto Bíblico Lemuel de la siguiente manera, a fin de poder establecer una forma de investigación acción en esta

institución. La estructura desde la que se realizará dicha investigación parte de la Investigación-Acción, la cual se caracteriza por realizar una acción de mejora en una situación determinada, Elliott (citado en Latorre, 2005) define la investigación-acción como “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma” (p.24).

De igual forma, se preocupa por describir una serie de características referentes a la investigación educativa:

- Se centra en el descubrimiento y resolución de los problemas a los que se enfrenta el profesorado para llevar a la práctica sus valores educativos.
- Supone una reflexión simultánea sobre los medios y los fines. Como fines, los valores educativos se definen por las acciones concretas que selecciona el profesorado como medio para realizarlos.
- Es una práctica reflexiva. Como forma de autoevaluación, la investigación-acción consiste en que el profesorado evalúe las cualidades de su propio «yo» tal como se manifiestan en sus acciones.
- Integra la teoría en la práctica. Las teorías educativas se consideran como sistemas de valores, ideas y creencias representadas no tanto en forma proposicional como de práctica.
- Supone el diálogo con otras u otros profesionales. En la medida en que el profesorado trata de poner en práctica sus valores profesionales mediante la investigación-acción, se hace responsable de los resultados ante sus compañeros. (p.26)

Sin embargo, para lograr el proceso de investigación-acción, también es necesario llevar a cabo una serie de pasos metodológicos que permitan ir desarrollando el proyecto como tal. Latorre (2005), menciona que el proceso de la investigación-acción fue ideado primero por Lewin y luego desarrollado por Kolb, Carr y Kemmis y otros autores. A modo de síntesis, la investigación-acción es una espiral de ciclos de investigación y acción constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar (Véase figura 5.)

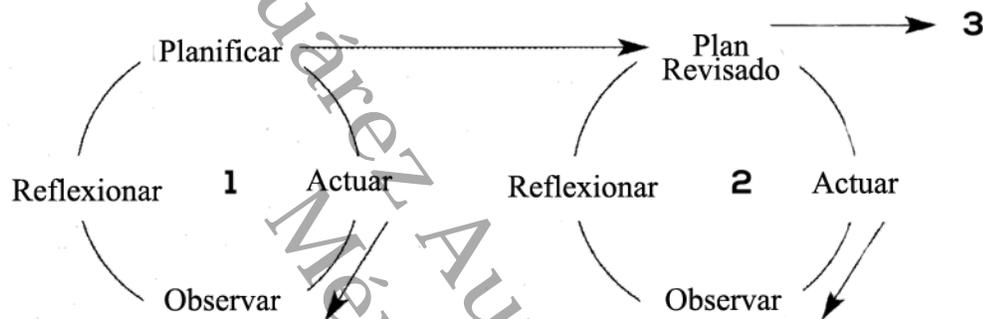


Figura 5. Espiral de ciclos de la investigación-acción. Adaptado de Latorre (2005, p.32)

En la espiral de la investigación-acción, el grupo desarrolla un plan de acción. El plan debe ser flexible, de modo que permita la adaptación a efectos imprevistos. Actúa para implementar el plan. Observa la acción para recoger evidencias que permitan evaluarla. Y reflexiona sobre la acción registrada durante la observación, ayudada por la discusión entre los miembros del grupo.

Como mencionan Sagastizabal y Perlo (2002), los momentos de la investigación-acción responden a las etapas lógicas de toda investigación. Desde un paradigma cuantitativo, las etapas se construyen de una manera más estructurada y secuenciada, se finaliza y se cierra una para pasar a las otras. Desde un paradigma cualitativo la relación

entre estas es más dinámica por ello se las denomina fases o momentos, según predomine la comprensión o la acción.

La investigación-acción presupone un diseño más abarcativo que el de una investigación tradicional, porque incorpora la acción y su posterior evaluación. Los momentos de este diseño de investigación son los siguientes:

- Formulación del problema
- Recolección de Datos
- Análisis de los Datos
- La Acción
- La Evaluación

La relación entre estos momentos es dinámica y espiral, como se puede observar en la figura 6.

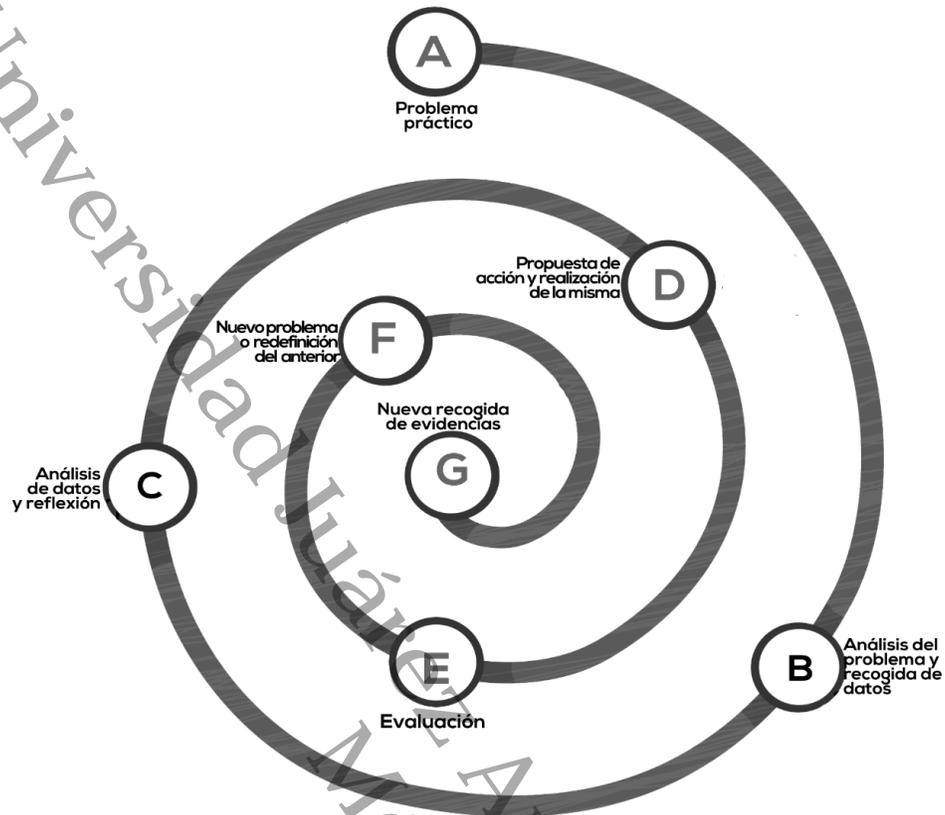


Figura 6: La espiral de la Investigación acción. Adaptado de Sagastizabal y Perlo (2002, p.77)

Partiendo de la misma idea, en esta investigación se planea seguir la siguiente secuencia metodológica de trabajo, en la cual se pretende llevar a cabo un proceso, en el cual, primero se desarrolla el diagnóstico, a fin de poder identificar cuáles son los resultados y cuáles son las posibles estrategias de intervención, a fin de llevarlas a cabo y así poder evaluar su eficacia al momento de la implementación (Véase figura 7.)

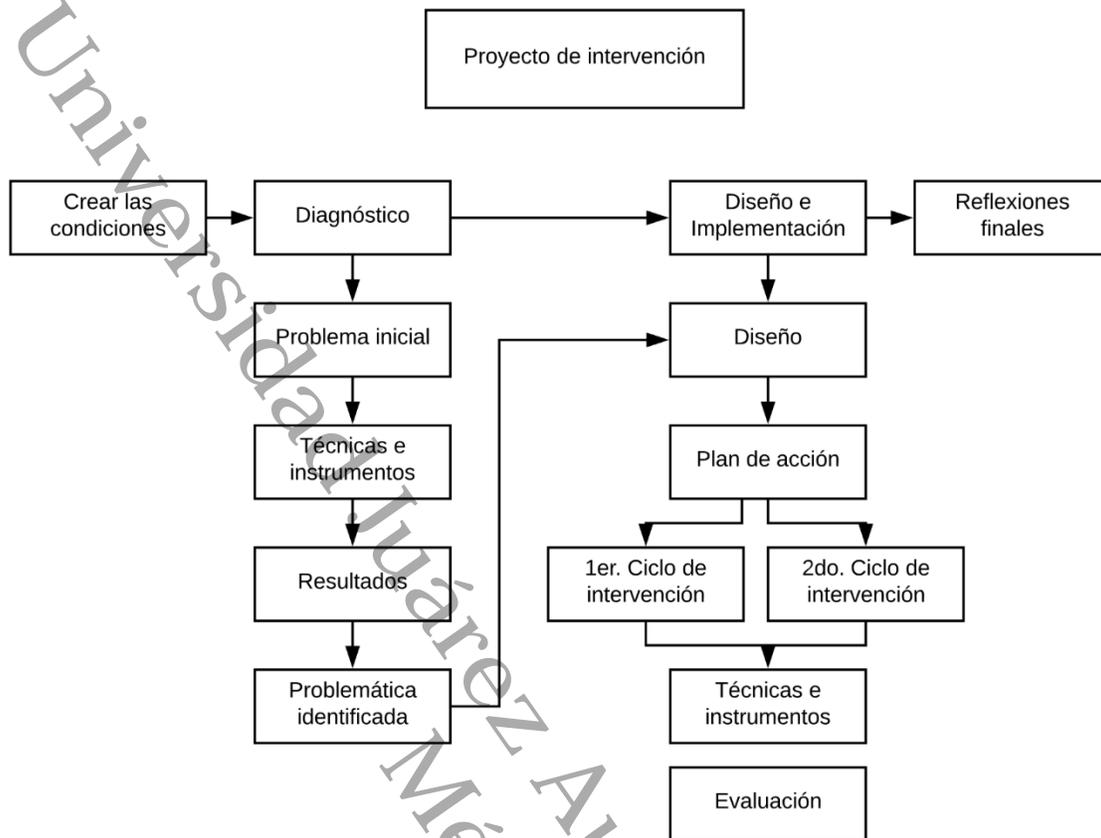


Figura 7. Estructura del proyecto de intervención en el IBL.

Si bien, en el Instituto Bíblico Lemuel se han hecho los cambios correspondientes en cuanto al ámbito pedagógico, con respecto al personal docente y administrativo no se han realizado las adecuaciones administrativas necesarias, para prestar servicios bajo la modalidad de internado. De ahí que, en un primer acercamiento, se identificó que, aunque este personal docente tiene cargos y nombramientos administrativos, no están delimitadas sus funciones, ni tiene la formación o capacitación administrativa, lo que provoca continuamente conflictos y deficiencias en la operatividad organizacional de la Institución.

Es así que, con el fin de incidir en la mejora del Instituto Bíblico Lemuel, se ha determinado elaborar un plan de diagnóstico, el cual permita identificar a profundidad y con mayor exactitud las problemáticas que afectan de forma directa el funcionamiento del IBL, señalando aquí la conveniencia y relevancia de su realización.

Capítulo II. Diagnóstico

Justificación de la técnica de diagnóstico utilizada

Para llevar a cabo el diagnóstico, el equipo de trabajo decidió trabajar de acuerdo con Sagastizabal y Perlo (2002), y sus puntos de vista en relación a la investigación-acción, los cuales consideran que desde el punto en el que se empieza una investigación, hasta el momento en el que concluye, se pasa por los tres niveles de diagnóstico siguientes (Véase figura 8.)

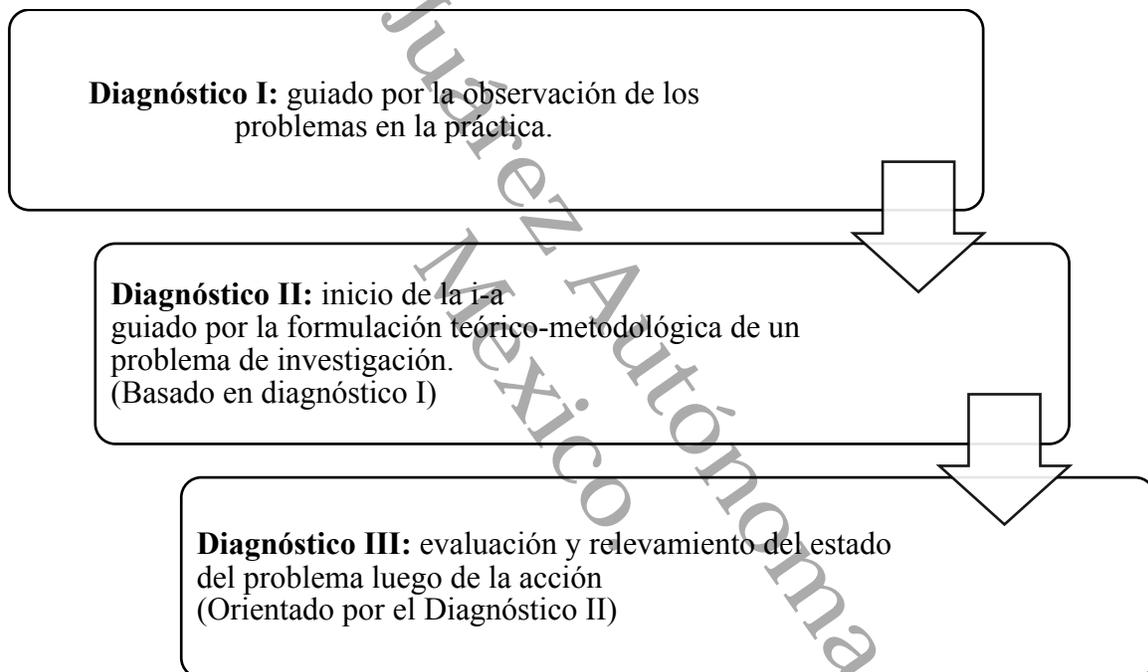


Figura 8. Tipos de diagnóstico. Adaptado de Sagastizabal y Perlo (2002, p.75)

Estos niveles del diagnóstico, de una u otra forma están presentes en toda investigación, sin embargo, dentro de la I-A se vuelven fundamentales para su desarrollo.

Retomando las ideas de Sagastizabal y Perlo (2002), el Diagnóstico I se caracteriza porque es del dominio de todos, es un pensamiento o una situación que ya ha sido identificada por la mayoría de las personas del contexto donde se desarrolla la investigación, en este caso los maestros, los profesores, los alumnos la escuela.

Este tipo de diagnóstico, no es generado por el docente o investigador, sino por la comunidad misma, sin embargo, le permite al investigador acercarse a lo que está sucediendo en el contexto que se trabajará. De esta forma, en este nivel del diagnóstico, no brinda las razones por las cuales se desarrolla ese tipo de dinámica, y tampoco qué tipo de estrategias se utilizarán para intervenir en la institución.

Es aquí donde se implementa la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que de acuerdo con Sagastizabal y Perlo (2002), permitirá identificar con mayor facilidad cuáles son las áreas de conocimiento comunes en las que es necesario intervenir, para provocar una mejora en ellas.

Este inicia cuando se formula el problema, a partir de la información obtenida en el diagnóstico I, sin embargo, aquí se le da fundamento teórico a cada una de las cuestiones que se consideran importantes a tomar en cuenta en el desarrollo del problema. Lo que aquí se recoge, va más allá de opiniones por parte de los participantes del contexto donde se desarrolla la investigación, pues se inicia la aplicación de técnicas de recolección de datos que permitan, obtener lo esencial en la problemática que se está desarrollando.

Una vez encontrados los factores que inciden en el problema, el investigador y el equipo de trabajo pueden comenzar a plantear estrategias que les permitan intervenir en el contexto que se desarrolla la investigación, argumentando el por qué cada una de esas estrategias resultan posibles y viables en el proceso de investigación-acción.

El diagnóstico III servirá para poner en marcha cada una de las estrategias señaladas en el nivel II, y fomentará la evaluación de las mismas, con la finalidad de identificar, si las intervenciones hechas, permitieron cambios favorables en la institución donde se desarrollaron o, por el contrario, si afectaron o no propiciaron ningún beneficio para la misma.

El diagnóstico tradicional tiene un fuerte sustento en las teorías psicológicas, más precisamente en las teorías conductistas del sujeto y el aprendizaje. El diagnóstico que proponemos desde este trabajo tiene su base teórico-metodológica apoyada en el constructivismo, la antropología, la pedagogía, la sociología y la misma metodología de la investigación. Véase Tabla 8.

Tabla 8

Concepciones del diagnóstico

Tradicional	Constructivista
Descriptivo	Descriptivo-explicativo
Basado en productos	Basados en procesos y productos
Estático	Dinámico
Centrado en el alumno/ En la institución	Centrado en el alumno/en el grupo
Pronóstico	Prescriptivo
Inicial	Continuo
Estigmático	Hoja de ruta
Exclusivamente técnico	Teórico-técnico
Fundamentos de la psicología	Fundamentos de la psicología, pedagogía, antropología, sociología, metodología

Nota: Adaptado de Sagastizabal y Perlo (2002, p.71)

De acuerdo con esto, en este capítulo, a través de la implementación de la técnica del FODA, la cual permitió identificar los principales puntos de interés dentro de la problemática, por medio de la recolección de datos amplios que facilitaron el construir una clara identificación de la situación actual de la institución.

Con apoyo de esta técnica se procedió a realizar un análisis de la situación y resultados obtenidos, para la elaboración posterior de posibles estrategias que se implementaron a fin de identificar si éstas propiciaban acciones favorables para el Instituto Bíblico Lemuel.

Propósito del diagnóstico

Identificar las problemáticas, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades actuales que presentaba el Instituto Bíblico Lemuel, en relación a la gestión administrativa que se lleva a cabo en ésta, a fin de incidir, mediante acciones de desarrollo organizacional, en la mejora continua de los servicios que presta.

Procedimiento del diagnóstico

Dado que la investigación aquí descrita es de carácter cualitativo, era necesario que la información obtenida para el diagnóstico fuera íntegra, de esta manera, el equipo de trabajo decidió formular una serie de actividades con el fin de recabar la información pertinente, para realizar la investigación metodológica para la elaboración de diagnóstico. Desde la perspectiva de la investigación acción, el diagnóstico, puede definirse como la “metodología para recoger diversas evidencias, que deben informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado, expresar el punto de vista de las personas implicadas e informar cómo las personas implicadas viven y entienden la situación que se investiga” (Gómez, 2010, p. 72). De ahí que se llevaron a cabo, dentro del ciclo o procedimiento del diagnóstico, dos fases para la obtención de información, la primera de ella fue mediante una investigación documental y la segunda fase a través de la consulta a los participantes potenciales mediante diversas técnicas de recolección de datos.

Primera fase del procedimiento de diagnóstico.

En la primera semana, se procedió a realizar una investigación documentada, la cual, de acuerdo con Morales (2003) “la investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, mas no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales” (p.2).

De esta manera, se realizó una revisión profunda de la filosofía e historia documentada existente en los archivos del Instituto, con el objetivo de identificar el sustento político y filosófico del instituto y su personal. Para ello se solicitó la autorización del director de la escuela, quien permitió que se llevara a cabo la búsqueda y examinación de cualquier documento que contuviera la información requerida (Véase apéndice G.)

Segunda fase del procedimiento de diagnóstico.

- Con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento de los coordinadores, director respecto al conocimiento y cumplimiento de las funciones que desempeñan en la Institución, se determinó hacer entrevistas durante las dos primeras semanas, la cual, de acuerdo con Vargas (2012), “La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida” (p.123). De esta manera, se aplicó a cada uno de los coordinadores de las áreas, siendo ellos seis personas. Se les realizó una entrevista semiestructurada que contó de ocho preguntas abiertas y al director educativo una entrevista semiestructurada de 11 preguntas abiertas (Véase apéndice H.)
- Posteriormente, en la tercera semana se organizó un grupo de enfoque con la Junta educativa del Instituto con la finalidad de identificar su percepción sobre el funcionamiento y organización administrativa en la escuela. Un grupo de enfoque, como dice Kitzinger (citado en Hamui y Varela, 2012) es una “forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información” (p.56). La reunión con el grupo de enfoque, tuvo una duración aproximada de una hora con 20 minutos y estuvo regida por una guía.

de 10 preguntas. La aplicación se realizó en la junta evaluativa de fin de semestre; fue introducida en el orden del día por el director de Lemuel y dirigida por la Gestora educativa, con el apoyo de la Coordinadora académica y la Coordinadora administrativa quienes recogieron información auditiva y visual (Véase apéndice I.)

- En la cuarta semana, realizó también un grupo de enfoque con los maestros del instituto, con el objetivo de identificar el conocimiento de estos con respecto al cumplimiento de las funciones que desempeñan. De esta forma, se realizó en un tiempo de 39 minutos, con cuatro maestros presentes y una guía de seis preguntas abiertas, la sesión fue grabada de forma auditiva y no se tomaron fotos por decisión de los informantes (Véase apéndice J.)
- De la misma manera, en la cuarta semana se aplicó un cuestionario integrado por ocho preguntas cerradas a los alumnos de la institución. El propósito de este instrumento de acuerdo con Sierra (citado en Corral, 2008) “...consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo” (p. 156), fue así como se buscó conocer la percepción de los alumnos respecto al funcionamiento del Instituto. En la aplicación solamente estuvieron ausentes cuatro alumnos del total de la matrícula (Véase apéndice K.)

De esta manera se pudo recabar la información considerada pertinente para poder continuar con la elaboración del diagnóstico.

Preguntas guía del diagnóstico

Con el propósito de diagnosticar todas las áreas que conforman el contexto de estudio, desde la investigación-acción, se señala la importancia de las preguntas de investigación, las cuales Tapia (2000), menciona que;

Son un paso muy importante en la investigación histórica, porque de ellas depende la claridad del tema, las fuentes que se van a utilizar para obtener la información deseada. Las preguntas de investigación son operaciones mentales que hace el investigador para reconocer los puntos que le interesa abordar en su investigación (p.1).

Partiendo de lo anterior, se determinó la conformación de las siguientes preguntas, con la finalidad de que el investigador y el equipo de trabajo orientaran el rumbo del diagnóstico:

- ¿Cuál es y el tipo de organización académico-administrativo del Instituto?
- ¿Cuáles son las funciones académicas y administrativas que realiza el personal del Instituto?
- ¿Cuál es la normatividad que rige las funciones y actividades del Instituto?
- ¿Cómo es el funcionamiento del Instituto Bíblico Lemuel?
- ¿Cómo se determina el rendimiento de los trabajadores del Instituto?
- ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad de la Institución?
- ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la Institución?
- ¿Cuándo deben empezar a darse los cambios?

Plan para la recolección de datos

Para implementar las acciones concernientes al diagnóstico, se realizó un plan que orientara la recolección de datos, para dar respuesta a las preguntas del diagnóstico. Según

la investigación-acción, esta fase de planeación para la obtención de datos juega un papel importante porque “permite reducir de un modo sistemático e intencionado la realidad social que se pretende estudiar” (Latorre, 2003, p. 53). Así mismo, es en esta etapa en la que se eligieron los métodos y las estrategias que se utilizarían para encontrar la información pertinente, adaptados en todo momento al contexto y participantes que intervienen en el Instituto Bíblico Lemuel.

Para la indagación en el Instituto, se determinó el siguiente plan que se expresa en la tabla 9.

Tabla 9

Plan de acción para realizar el diagnóstico en el Instituto Bíblico Lemuel

Datos	Fuente	Técnica	Instrumento	Materiales
Información general de funcionamiento y filosofía	Documentos oficiales	Investigación Documental	Matriz y cuadros	Libros Manuales administrativos
Percepción sobre el funcionamiento y organización administrativa	Junta de Educación	Grupo de enfoque	Guía de preguntas	Grabadora Cámara fotográfica
Información general de funcionamiento y cumplimiento de las funciones que desempeñan los coordinadores	Coordinadores	Entrevista Semiestructurada	Guía de preguntas	Grabadora Cámara fotográfica
Cumplimiento de las funciones que desempeñan los docentes	Maestros	Grupo de enfoque	Guía de preguntas	Grabadora Cámara fotográfica

Tabla 9. *Plan de acción para realizar el diagnóstico en el Instituto Bíblico Lemuel*
(continuación)

Datos	Fuente	Técnica	Instrumento	Materiales
Percepción de los alumnos respecto al funcionamiento del Instituto	Alumnos	Encuesta	Cuestionario	Guía de preguntas cerradas

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos a través de las diversas técnicas de recolección, la forma en la que se llevó a cabo fue la siguiente:

- En cuanto a la Investigación documental, cabe mencionar que no se encontró ningún manual administrativo, lo cual dificultó la obtención de información referente a la organización del Instituto, a partir de esto se creó la necesidad de hacer uso de otras técnicas de recolección de datos, descritas posteriormente para obtener información referente a los procesos administrativos.
- Con base a lo anterior, como primera opción, basado en el orden por jerarquías, se determinó realizar un grupo de enfoque con los integrantes de la Junta de Educación, de ella se obtuvieron datos concernientes a las estructuras administrativas que se manejan al interior del instituto, así como las fortalezas y debilidades que encuentran en él. El grupo de enfoque, fue grabado en audio, con el permiso de todos los asistentes, a fin de poder transcribir con la menor cantidad de sesgo, cada una de las aportaciones de los integrantes de la junta. Para el análisis de los datos se procedió a

tomar en cuenta los puntos que más crearon controversia durante el grupo focal, todos ellos, referentes al mal funcionamiento y organización de la institución.

- Con el mismo fin, se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas. Fue así, como por medio de la transcripción de los audios de las entrevistas, se procedió a la realización de cadenas textuales, a fin de identificar las respuestas repetidas en cada uno de los coordinadores, para poder tomarlas como un incidente común en aquellos problemas que ellos identifican (Véase apéndice L).
- También se realizó un grupo de enfoque con los maestros del Instituto para identificar si se repetían los mismos elementos encontrados con los coordinadores, y para recolectar nueva información desde otra área. Los resultados obtenidos se transcribieron de forma textual de igual forma, y se procedió a identificar aquellas respuestas que condujeran a identificar el estado actual del Instituto.
- En cuanto a la recolección de datos entre los estudiantes, se procuró conocer la percepción que ellos tenían referente a la escuela en cuanto a normatividad, difusión, plan de estudios, entre otros, para ello, se usó un cuestionario, el cual contenían diversas preguntas. Esa información se concentró, y se realizó el vaciado del mismo que permitiera categorizar las respuestas de cada uno de ellos de acuerdo con la identificación de fortalezas y debilidades desde la percepción de la población evaluada. (Véase apéndice L).

Resultados del diagnóstico

Con la información proporcionada por el Director, Coordinadores, Junta Educativa, Docentes y Alumnos se procedió a sintetizar la información en las cadenas

textuales presentadas en el apéndice L, y se conformaron las metacategorías, categorías y subcategorías que se muestran en la tabla 10.

Tabla 10

Diagnóstico: Interpretación semántica a través de metacategorías, categorías y subcategorías

Metacategorías	Categorías	Subcategorías
Normatividad	Sistema disciplinario para estudiantes.	Coordinadores
	Normatividad para personal administrativo y docente.	Documentación
Gestión curricular	Plan de estudios.	Junta educativa
	Planificación de la enseñanza.	Docentes
	Planificación de evaluación.	
Coordinación administrativa	División de cargos	Coordinadores
	Desorientación de funciones	Director
	Duplicidad de trabajo	Documentación
Planta docente	Horas de clases	Docentes
	Método de clases	
	Evaluación docente	
	Trabajo colegiado	
Infraestructura	Tipos de edificios	Documentación
	Capacidad de espacio	
	Tipo de mobiliario	
	Estacionamiento	
	Servicios	

Tabla 10. *Diagnóstico: Interpretación semántica a través de metacategorías, categorías y subcategoría. (continuación).*

Metacategorías	Categorías	Subcategorías
Matrícula estudiantil	Matrícula	Coordinadora académica
	Admisión y permanencia	
	Egreso	
Difusión	Plan de difusión	Alumnos
	Mecanismos de Difusión	Director
	Vinculación	Coordinadora académica

Una vez recogidos y sistematizados los datos obtenidos de los diferentes informantes, se pudo obtener la información que identificara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución (FODA), pues como dice Ponce (2007), éste 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.

De esta forma, se relacionan con el problema inicial, lo cual servirá para comenzar a desarrollar las estrategias necesarias para intervenir en el proyecto que se está gestionando, todo esto a partir de las metacategorías identificadas, para ello, a fin de mostrar la información de manera sintetizada, a continuación, se muestran las tablas 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.

Tabla 11

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Normatividad

Fortalezas	Debilidades
Tienen un reglamento para los estudiantes e internos.	El reglamento estudiante es obsoleto.
El personal trata de seguir las normas preconcebidas de convivencia y responsabilidades laborales	No cuentan con normatividad para el personal administrativo y docente.

Tabla 12

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Gestión curricular

Fortalezas	Debilidades
Es material que se les otorga de forma nacional por parte de la Asociación Religiosa a la que pertenecen.	El IBL no pueden incidir en la gestión del mapa curricular.
Está afiliado al Seminario Bíblico Mexicano.	Son pocas las capacitaciones que la A.R les da al IBL para adecuarse al formato del mapa curricular enviado
	El IBL no cuentan con un modelo educativo.

Tabla 13

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Coordinación administrativa

Fortalezas	Debilidades
Los coordinadores viven dentro del plantel.	No tienen en claro sus funciones.
Se les proporciona de casa y pago de luz, agua.	Se tienden a duplicar tareas, aunque no les correspondan.
La institución ha perseverado y crecido durante 51 años.	No está en claro la jerarquía de puestos.

Tabla 14

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Planta docente

Fortalezas	Debilidades
La mayoría viven en las instalaciones.	No tienen en claro el modelo educativo que manejan.
Saben organizar sus clases.	La institución no procura capacitaciones para su personal.
Tienen buena actitud	No saben la forma en la que se les evalúa.

Tabla 15

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Infraestructura

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con las instalaciones necesarias.	Problemas en cuanto a las redes de internet debido a la ubicación geográfica.
Se financian a través de las aportaciones de los territorios.	

Tabla 16

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Matrícula estudiantil

Fortalezas	Debilidades
Cada año los territorios envían alumnos	La matrícula ha estado bajando en los últimos 5 años
Tienen un público cautivo	Los alumnos no tienen dinero para pagar la colegiatura
La mayoría son internos.	

Tabla 17

Diagnóstico. Fortalezas y debilidades. Metacategoría: Difusión

Fortalezas	Debilidades
Cada año visitan las asambleas territoriales y convenciones para hacer promoción.	Solamente se limitan a dos fechas al año para hacer promoción.
Cuentan con una página web.	No se administran las redes del Instituto
Tienen una FanPage en FaceBook	No son conocidos en Villahermosa.

Con la información contenida en el apartado de contexto en este informe, complementada con los datos proporcionados por los informantes, se describen en las tablas anteriores prosiguiendo con el FODA, de una forma general en la tabla 18, se describen las principales oportunidades y amenazas, relacionadas con el problema inicial ya mencionado.

Tabla 18

Diagnóstico. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con escuelas de bachiller. • Oficialización de plan educativo. • Gestión de instituto de educación superior. • Mayor reconocimiento por parte de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras instituciones bíblicas afines. • Situación económica que no permita que las personas puedan costear el instituto. • Deserción del personal ante los conflictos administrativos. • Born out en el personal ante los conflictos administrativos. • Deserción de alumnos

Después de haber recolectado la información, se pudo encontrar una serie de situaciones que dieron un panorama amplio del cómo se encontraba el Instituto, y qué se necesita hacer para mejorar.

Es así como los informantes mencionaron que el Instituto Lemuel contaba con un reglamento escolar destinado para los alumnos, el cual ha servido para regir el comportamiento y la dinámica de ellos a lo largo de los 51 años con los que cuenta, sin embargo, se han visto ante el problema de que las generaciones han cambiado, y el reglamento no se ha modificado en todo este tiempo, lo que ha ocasionado que el reglamento esté obsoleto. En cuanto al personal administrativo, es destacable que se sometían a normas y responsabilidades laborales preconcebidas, propiciando así la buena comunicación y procurando el buen desempeño de sus labores, sin embargo, no cuentan

con ninguna información documentada que regule su normatividad, lo que provocaba problemas en cuestiones de este tipo. Los participantes entonces, consideraban pertinente la actualización de las normativas para los estudiantes del Instituto, y la conformación de una normatividad para el personal que labora en esta escuela.

Por otro lado, después de diversos datos recolectados por la junta de educación y personal administrativo, se detectó como fortaleza del Instituto, que contaba con material ya otorgado por la asociación religiosa a la que pertenece, y la reciente afiliación que tienen con el Seminario Bíblico Mexicano, no obstante, mencionaron como debilidad el no poder incidir en la gestión del mapa curricular, el no contar con un modelo educativo que los defina y la falta de capacitación en cuanto al nuevo formato educativo que se les estaba dando.

En lo recabado por los coordinadores del Instituto, se encontró la información pertinente para determinar, que les favorece la cuestión de que, por 51 años, han podido funcionar bajo en régimen de internado, con los servicios de casa, agua y luz pagados por parte de la Institución, pero dentro de esto se detectó que cuentan con la problemática de que el personal no tiene en claras sus funciones dentro del instituto, si bien, se tenía una idea de sus roles, no existía ningún documento que los guiara o indicara la forma en la que debían realizar las funciones respectivas a sus puestos, algunos, a partir de esta problemática, realizaban funciones que no les correspondían, pues tampoco estaba definida la jerarquía de puestos. Consideraban necesario, el contar con un organigrama y manuales administrativos, que les permitieran identificar cuáles eran sus responsabilidades y funciones, de acuerdo a los puestos que tenían a su cargo.

En cuanto a los maestros del Instituto pasaba algo similar a los coordinadores, el personal docente comentó tener idea del cómo organizar una clase, lo cual les facilitaba su

función, sin embargo, no estaba claro cuál era el modelo educativo que manejaban, e independientemente de la buena actitud que tenían en general, manifestaron no haber recibido capacitaciones para desarrollar su labor docente, y también el desconocimiento de la forma en la que se les evaluaba. De esta manera, el personal docente consideró necesaria la implementación de capacitaciones con el fin de poder brindar una mejor calidad a la educación que imparten.

Los informantes mencionaron también, que el Instituto cuenta con la infraestructura necesaria para los servicios que allí se brindaban, a partir de las aportaciones permanentes con las que la Institución contaba para realizar el mantenimiento necesario del internado, como único defecto, manifestaron, el problema con los servicios de internet debido a la ubicación geográfica, sin embargo, debido a que esta situación no está al alcance de su gestión, consideraron que no era posible intervenir en él.

Los datos obtenidos por la Junta de Educativa alumnos y coordinadores administrativos revelaron que si bien, contaban con un público cautivo por parte de las iglesias, y la ventaja de que los territorios en los cuales esta dividida asociación religiosa a la que pertenecen, envían cada ciclo escolar cierta cantidad de internos, se encuentran ante el problema de que la matrícula mostraba una baja año con año; una de las causas, era debido a la situación económica de los alumnos, y la otra, debido a la falta de difusión de la Institución. Por ello, comentaron que era necesario la implementación de planes que permitieran a la institución actuar ante estas situaciones.

Partiendo de lo anterior, otra de las causas que manifestaron los informantes, sobre el porqué de la baja de la matrícula en las admisiones de nuevo ingreso, era por la mala difusión por parte de la Institución, porque si bien, esta se realizaba en eventos de la Asociación religiosa, no se hacía otro tipo de promoción. Aunque el Instituto contaba con

páginas Web para promocionar el Instituto, no existía personal que las administrara. Por ello, consideraron necesario la implementación de personal experto en manejo de redes, para que los capacitara en la administración de sus páginas electrónicas.

Conclusiones del diagnóstico

Después de sistematizar la información, se procedió a hacer un análisis de lo obtenido donde, a partir de las principales debilidades encontradas, se puede decir que las problemáticas más urgentes a tratar en el Instituto Bíblico Lemuel fueron las siguientes:

- Aunque el director tiene una idea de lo que quieren realizar a largo plazo en el Instituto, no se contaba con un plan de desarrollo institucional escrito que permitiera llevar a cabo lo que se quería.
- Se encontró que el personal administrativo no tenía conocimiento concreto de sus funciones dentro de la Institución. Las funciones que ellos realizaban eran por cuestión de lógica, más que por instrucciones directas por parte del Instituto, provocando así duplicidad de tareas en algunos casos, pero también desorganización y conflictos de carácter administrativo en otros.
- El personal, no contaba con la capacitación necesaria para la realización de sus funciones administrativas.
- El número de matrícula ha disminuido en las últimas tres generaciones, y parece ser un patrón sistemático anual, por lo cual, se detectó que el factor más incidente en éste, era la falta de difusión del Instituto.

Por ello se consideró de gran importancia, actuar de forma inmediata en la intervención del Instituto Bíblico Lemuel, para prevenir que las problemáticas encontradas causaran mayores problemas en la Institución, realizando así acciones que

permitan acceder a información referente a las funciones que deben realizar los encargados de cada coordinación del instituto, a fin de eficientar el desarrollo de la organización. De igual forma es necesario capacitar a todo el personal en las áreas en las que se desarrollan, de esta manera se pueden buscar alternativas para que el personal reciba el conocimiento necesario para mejorar sus actividades en el Instituto. También se puede modificar el proceso de difusión del instituto, asesorarse con las medidas posibles que pueden contribuir a el desplazamiento de la información referente al instituto en cualquier ambiente educativo.

Cada una de estas conclusiones, fueron procesadas y analizadas para corroborar la conveniencia para desarrollarlas como estrategias de intervención durante el proceso investigativo, a partir de la teoría de lo posible, factible y viable, la cual explica que primeramente, cualquier acción que se planea realizar debe de poderse realizar, lo segundo, implica que no sólo debe de poderse realizar, sino que su ejecución debe ser fácil y lo tercero, tiene que ver con que se pueda sostener y que las condiciones permitan su realización. Partiendo de lo anterior, como resultado se obtuvo lo siguiente, reflejado en la tabla 19.

Tabla 19

Determinación de las áreas de oportunidad

Áreas de oportunidad	Posible	Factible	Viable
Se necesitaban acciones que marquen los planes a largo plazo.	✓	✗	✗
El Instituto necesitaba estrategias que favorecieran el crecimiento de la matrícula estudiantil.	✓	✓	✗
Era necesario crear directrices de trabajo para el personal que labora en el Instituto.	✓	✓	✓

Sin duda alguna, la forma en la que estaba distribuido el Instituto, y las coordinaciones que lo conforman permitieron que su funcionamiento se diera de forma constante, las facilidades que brindaba el instituto en cuanto a la manutención de sus trabajadores facilitaban la realización de tareas dentro de él. Y aunque tenían deficiencias en cuanto a la difusión, era de reconocer, que lo que se realizó año con año, es lo que sostuvo la cantidad de estudiantes que ingresaba.

Es importante motivar a todo el cuerpo del Instituto, no sólo a administrativos o académicos, sino a toda la comunidad que allí se desenvuelve. Se necesita sensibilizar a la población a la necesidad que hay de avanzar hacia el cambio, ya sea presentándoles las problemáticas con las que se lidia constantemente y mostrándoles oportunidades de solución o creando espacios de dialogo donde todos puedan brindar puntos de vistas o sugerencias para mejorar.

Es por ello necesario, que el equipo de trabajo señalo la importancia de iniciar lo antes posible con el diseño e implementación de estrategias que pudieran abrir un panorama distinto y favorable para el Instituto Bíblico Lemuel. A partir de ello, se consideró indispensable actuar de forma directa e intencional, en la elaboración de acciones y estrategias que permitieran a coordinadores y personal del Instituto, conocer las funciones que realizaban acordes a sus áreas de trabajo, con el fin de favorecer el desarrollo organizacional. Considerando entonces, que una vez resueltas estas situaciones sería más fácil el trabajar con las demás áreas de oportunidad que tiene la Institución. Cumpliendo así con el propósito de la gestión educativa, no solo de diagnosticar la situación de una institución, sino proponer áreas de implementación, diseñando así proyectos o planes que provean una mejora para la organización.

Capítulo III. Intervención

Justificación del método de intervención

La investigación acción busca en todo momento, conocer la realidad de un contexto determinado, con la finalidad de intervenir en ello, a fin de provocar mejoras, que favorezcan su funcionalidad. Es por ello, que predomina el paradigma cualitativo, el cual permite conocer no sólo aspectos técnicos de algo, sino que también comprender las opiniones, sentimientos, formas de pensar, percepciones o experiencias en relación al contexto donde se están desarrollando.

De esta manera, el equipo de trabajo optó por hacer uso de este método con la finalidad de intervenir de forma propicia, en aquellas situaciones que ya fueron identificadas a través del diagnóstico elaborado, donde a partir del conjunto de actitudes por parte de los participantes, se pudieron encontrar aquellas estrategias que se consideraron idóneas para implementar en esta investigación.

Pues, como mencionan Sagastizabal y Perlo (2002):

Quando se trabaja desde la investigación-acción el reconocimiento objetivo de la realidad y la objetivación de la práctica, la problemática abordada constituye el punto de partida que posibilita develar y comprender las interrelaciones y las causalidades múltiples entre las diferentes dimensiones organizacionales (p.68).

El proceso de la investigación-acción entonces, va a no solamente permitir identificar cuáles son las problemáticas y cuáles son las estrategias a implementar, sino que también va a propiciar la generación competencias, dentro de la organización, descritas por Sagastizabal y Perlo (2002) como:

- La capacidad de comprender la organización como un sistema.

- Reconocer y jerarquizar los problemas.
- Superar las visiones simples y estereotipadas de la realidad.
- Evaluar las soluciones.
- Constituir equipos cooperativos de trabajo.
- Construir y socializar conocimiento.
- Distribuir democráticamente el poder.(p.68)

Otra razón más por la que se ha optado por este método de intervención.

Sagastizabal y Perlo (2002) Consideraban a la acción como la estrategia operativa de la organización. Pues en primer lugar se analizan las fases estratégicas de las mismas y posteriormente su fase operativa.

Desde el punto de vista operativo, con el cual se pretende llevar a cabo el proceso de intervención, hablar de la organización de la acción implica tener en cuenta ciertos componentes, los cuales integrados por diferentes elementos que constituyen su diseño, que se vuelven indispensables unos de otros, y en su conjunto logran obtener resultados idóneos para la investigación. Véase figura 9.

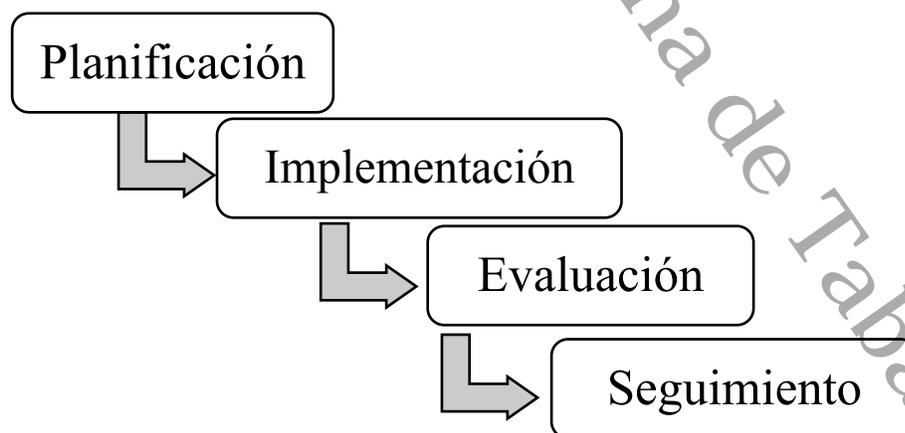


Figura 9. Proceso de intervención en I-A. Adaptado de Sagastizabal y Perlo (2002,

Planificación.

La planificación de la acción, como primer acción para el desarrollo de la investigación de acuerdo con lo planteado por Sagastizabal y Perlo (2002), se llevó a cabo con la revisión minuciosa del diagnóstico, pues a través del análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones elaboradas, es que se podrá identificar aquellas estrategias que se llevarán a cabo dentro de la institución, lo cual va a generar consigo una serie de preguntas que permitirán hacer una elección idónea de las acciones que se llevarán a cabo:

- ¿Qué objetivos se persiguen detrás de la acción?
- ¿Con qué capacidades organizativas se cuenta?
- ¿Quiénes serán los sujetos que participarán en ella?
- ¿Con qué recursos personales y económicos se llevarán a cabo?
- ¿En qué espacios tendrán lugar las acciones a desarrollar?
- ¿Qué actividades que se llevarán a cabo?
- ¿En qué tiempos se implementará la acción?

Todo este proceso generará una serie de requerimientos a considerar, los cuales, se irán presentando a lo largo de la implementación. Es por ello, sin duda, necesario contar con un plan de acción, en relación a lo que se pretende llevar a cabo, esto servirá como brújula en el proceso de implementación y permitirá desarrollar todo sin perder los objetivos de vista.

Implementación.

Para llevar a cabo el proceso de implementación durante esta investigación, fue necesario contar con cada uno de los recursos que ya se habían considerado durante la planificación, pues los recursos son todos aquellos factores que constituyen potenciales

servicios capaces de generar valor (Sagastizabal y Perlo 2002). Un recurso por sí mismo, no contiene valor, pero sí el potencial para tenerlo, y éste sólo se le va generar dependiendo del objetivo por el cual se use. Sin embargo, para llegar a la identificación de éstos recursos, Sagastizabal y Perlo (2002), proponen una guía a través de 3 preguntas indispensables:

1. ¿Con qué tipos de recursos es necesarios contar?
2. ¿Cuáles de los recursos necesarios están disponibles y cuáles no?
3. ¿Con qué capacidades se cuenta para generar los recursos no disponibles?

El proceso de implementación, estará definido no únicamente, por los recursos, sino por la ubicación donde esta se desarrollará, y es que hay que delimitar los espacios en los que se llevarán a cabo cada una de las acciones previstas, así como las mismas acciones que se desarrollarán.

Si bien, muchas veces las planeaciones no son exactamente a como se diseñaron, si brindan una idea general de lo que se debe llevar a cabo, muchas veces, cuestiones ajenas al plan ideado, provocan episodios de desajuste al dicho plan, sin embargo, no deben interferir en el desarrollo de los objetivos planteados.

Todo investigador, debe estar consiente; no solamente de los puntos a favor para realizar su diseño de implementación, sino también, tener presentes aquellos riesgos que pueden poner en crisis la investigación, como mencionan Sagastizabal y Perlo (2002):

La implementación de la acción tendrá el compromiso de desafiar la estructura rígida del tiempo escolar, que año a año se repite del mismo modo. El tiempo para realizar la acción no siempre coincide necesariamente con el tiempo inmediato al de su planificación. El momento adecuado de su implementación se convierte en un punto de apalancamiento significativo

para producir cambios reales en las organizaciones. (p.140)

Evaluación.

De acuerdo con la I-A, la evaluación de la acción constituye un nivel de diagnóstico de una situación alcanzada luego de una acción realizada para su modificación, en este caso, se estaría hablando del diagnóstico III, descrito en el capítulo II. El cual se va a encargar de evaluar cuál fue el impacto y los resultados que tuvieron cada una de las acciones implementadas en el contexto donde se desarrolló la investigación, el cual, implica un análisis comparativo de los datos obtenidos en el diagnóstico inicial con los datos obtenidos durante la ejecución de la acción y al finalizar ésta.

Los instrumentos de evaluación deben ser diseñados de forma tal que permitan obtener información real sobre el impacto que tuvo en la comunidad. El nivel 3 del diagnóstico, como indican Sagastizabal y Perlo (2002) implica una evaluación de tipo metacognitiva donde se evalúa tanto el contenido como el proceso de aprendizaje que ha requerido la acción implementada.

Seguimiento.

Es importante que el equipo de trabajo, se preocupe, no sólo por implementar acciones de cambio y evaluar su efectividad, sino que, de igual forma, planeen un seguimiento de la institución ante esos cambios, para que el proceso evaluativo se vuelva confiable, tomando en cuenta, que los procesos conllevan tiempo, y no solamente se obtienen resultados de un día para otro.

A partir de todo lo antes mencionado, el equipo de trabajo, consideró fundamental apegar a las directrices marcadas por la investigación-acción, descritas por Sagastizabal y Perlo (2002), las cuales proveen una guía general de acción durante el proceso de investigación que se efectuó en el Instituto Bíblico Lemuel, sin embargo, el proceso de

seguimiento, se omitió debido a cuestiones de tiempo en dicho proyecto.

Propósito de la intervención

El propósito siempre va a procurar darle un rumbo a aquello que se emprenda, de la mano con el objetivo, el propósito le va a dar un sentido a lo que sea, que se esté haciendo, a partir de un propósito establecido es que se llevarán a cabo las acciones que trasladen al cumplimiento del mismo.

Por ese motivo, el propósito general de esta intervención, era el de generar acciones que favorecieran, clarificaran y orientaran las funciones administrativas del personal del Instituto Bíblico Lemuel, con la finalidad de mejorar los servicios educativos que se ofrecen, para favorecer el posicionamiento y satisfacción de los usuarios del Instituto en el Estado de Tabasco.

Partiendo de lo anterior, en conjunto con el equipo de trabajo se determinó propósitos para las acciones que comprendió el ciclo de intervención, los cuales fueron:

- Primer ciclo de intervención. Alinear las funciones de los administrativos encargados de las coordinaciones administrativas del Instituto Lemuel.
- Segundo ciclo de intervención. Divulgar en forma sistemática el contenido y los alcances de la organización de las funciones de cada una de las áreas administrativas a fin de institucionalizarlos.

Esto permitirá que el personal de IBL cuente con la información necesaria para llevar a cabo sus funciones en el instituto, sin espacios a ambigüedades o duplicidad de funciones y al mismo tiempo, creara un ambiente de conocimiento en todo el Instituto, en relación a la organización del mismo, ayudando así a que el desarrollo organizacional del Instituto Lemuel, entre en un estado continuo de avance desarrollo de las funciones que se realizan en la institución.

Descripción general de la intervención

Para llevar a cabo esta intervención, siguiendo los propósitos definidos, el equipo de trabajo determinó elaborar dos ciclos de intervención (descritos en la tabla 20), los cuales, dieron respuesta a lo encontrado durante la fase de diagnóstico, correspondiente a que el personal administrativo no tenía conocimiento concreto de sus funciones dentro de la Institución y las que ellos realizaban, eran por cuestión de lógica, más que por instrucciones directas por parte del Instituto, provocando así duplicidad de tareas en algunos casos, pero también desorganización y conflictos de carácter administrativo en otros. Por ello, estos ciclos de intervención propician el logro de los propósitos ya descritos. El primero de ellos, estaba enfocado en la elaboración de estrategias que permitan desarrollar lineamientos que ayuden a esclarecer los roles que cumple cada integrante del personal del Instituto y el segundo ciclo de intervención, el cual surge de la evaluación del primer ciclo a modo de seguimiento, se diseñó con la finalidad de dar a conocer dichos lineamientos tanto al personal, como a la comunidad que está directamente relacionada con el IBL, a fin de que todo lo trabajado, se convirtiera en el nuevo modelo de trabajo en la institución.

Tabla 20

Propósitos de los ciclos de intervención

Primer ciclo de intervención	Segundo ciclo de intervención
Alinear las funciones de los administrativos encargados de las coordinaciones administrativas del Instituto Lemuel	Divulgar el contenido y los alcances de la organización de las funciones de cada una de las áreas administrativas a fin de institucionalizarlos

Una vez identificada y analizada la problemática que se refiere a la *falta de directrices que orientan al personal administrativo del Instituto* (situación que provoca la

realización de más de una función administrativa y pedagógica), el equipo de trabajo en primera instancia determinó alinear las funciones administrativas que se realizan en cada una de las coordinaciones del Instituto Lemuel. Para ello, acordaron que era necesario capacitarse en temas relacionados con la creación de documentos administrativos que les permitieran en un segundo momento plasmar y clarificar las funciones que realizan. (Véase apéndice M). De esta forma realizaron reuniones que les propiciaran llevar a cabo un proceso de aprendizaje donde se les enseñara a crear manuales administrativos, una vez hecha dicha acción, procedieron a reunir la información requerida para conformar el material donde se exponen las funciones y perfiles de cada puesto, posteriormente, el trabajo realizado fue aprobado por el personal directivo, con la finalidad de proceder al siguiente ciclo de intervención.

Una vez instituidos dichos documentos, consideraron que era necesario que estos se dieran a conocer a las autoridades que rigen el Instituto Bíblico Lemuel en primera instancia, de esta manera, de forma oficial, se presentó el manual que contiene las funciones y procedimientos del personal del instituto, ante la Comisión Nacional de Educadores de la Iglesia de Dios (CONACED), en donde se permite el uso del material trabajado en el IBL.

Posteriormente se presentó ante a la comunidad administrativa y académica del instituto, ya que consideraron que, con la socialización y validación de esta información, por parte de la culturización en ellos, orientando de manera más eficiente y clara las funciones que cada uno de ellos realiza en el Instituto Bíblico Lemuel, sin caer en confusiones o malos entendidos (Véase apéndice T).

Para finalizar con las acciones de implementación, se procedió a divulgar la información entre la comunidad del instituto, integrada mayormente por alumnos, de forma

sintetizada, quienes al conocer de manera sencilla la organización del mismo, pueden estar al tanto de forma clara, de los servicios que allí se ofrecen. (Véase figura 10)

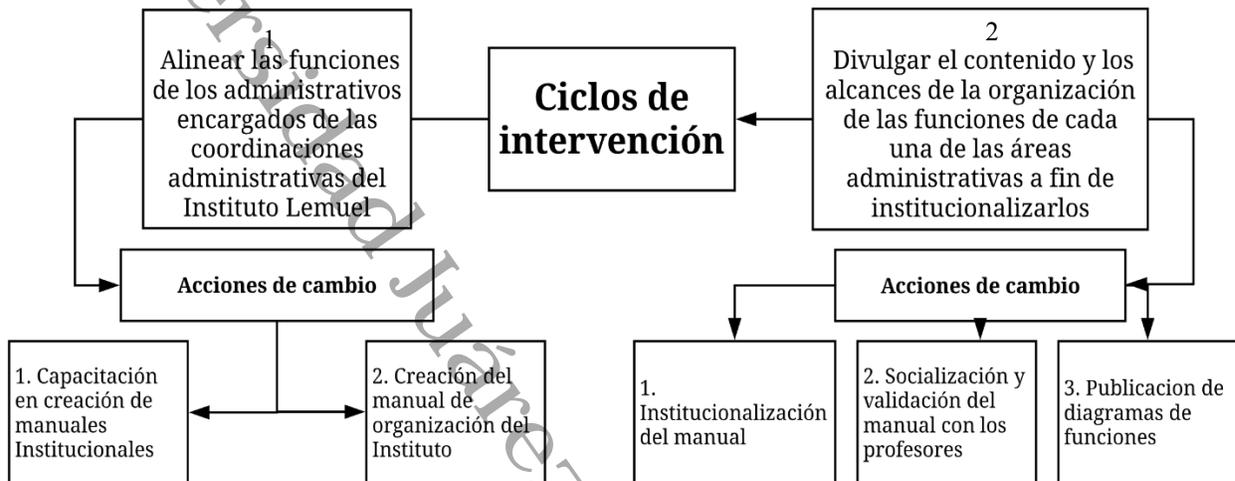


Figura 10. Ciclos de intervención

Primer ciclo de intervención

Teniendo en claro cada uno de los propósitos que se buscaban desarrollar durante la intervención, el equipo de trabajo, procedió a iniciar con la implementación de la misma, el día 30 de octubre del 2017 a las 10 horas (Véase apéndice M), en las instalaciones del Instituto Bíblico Lemuel, diseñando las estrategias que se seguirían y conformando las acciones de cambio correspondientes que se aplicarían en el Instituto. Para el logro de uno de los propósitos de intervención, el equipo de trabajo determinó de forma conjunta el manejo de los siguientes objetivos específicos, los cuales fueron desarrollados a lo largo de dos meses, con la finalidad de presentar resultados a fin de año (Véase tabla 21.)

Tabla 21

Primer ciclo de intervención

Propósito	Acciones de cambio
Alinear las funciones de los administrativos encargados de las coordinaciones administrativas del Instituto Lemuel	<i>Primera acción de cambio</i> Capacitación del equipo de trabajo en la creación de manuales administrativos.
	<i>Segunda acción de cambio</i> Creación de manuales de organización y procedimientos.

Primer ciclo de intervención: Primera acción de cambio.***Diseño.***

Capacitación del equipo de trabajo en la creación de manuales administrativos. Para la cual se trabajó el siguiente diseño. (Véase tabla 22.)

Tabla 22

Diseño de Capacitación del equipo de trabajo

Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Fecha de Realización y Responsable	Recursos
Capacitar al equipo de trabajo en la elaboración de manuales organizacionales	El 100% del equipo de trabajo se capacitará y pondrá en práctica sus conocimientos.	Listas de asistencia. Capacitación	Solicitud de permisos	12.nov.17 Investigadora	Material de cómputo.
			Determinación del lugar sede Confirmar al capacitador	12.nov.17 Coordinadora Académica 12-17 nov.17 Investigador	Material didáctico Material didáctico y de cómputo

Tabla 22. *Diseño de Capacitación del equipo de trabajo (continuación).*

Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Fecha de Realización y Responsable	Recursos
			Invitar a los participantes a la capacitación	12-15 nov.17 Investigadora	
			Implementación y evaluación de la capacitación	17.nov. 2017 Invesyigador a	

El equipo de trabajo, después de haber analizado el diagnóstico que se efectuó en el Instituto Lemuel, concuerda que es necesario llevar a cabo la conformación de un manual de organización y funciones que rija al Instituto. Se consideró el contratar a personal experto en la creación de los mismos para que desarrollaran el del instituto, sin embargo, realizar esta acción conllevaría invertir una fuerte suma monetaria, por ello, el equipo de trabajo optó por ser capacitados en la creación de los mismos, con la finalidad de elaborarlos ellos mismos con la ayuda del personal que labora en el instituto.

De esta manera, se pretendía que el 100% de la planta que labora en el instituto, fuera capacitado, con la finalidad de que todos pudieran involucrarse en el desarrollo del mismo.

Implementación.

Se acordó elaborar los permisos necesarios, en este caso, dirigidos al director institucional, quien facilitaría el desarrollo de la intervención, para que a partir de eso se puedan iniciar con todas las demás actividades que llevarán al cumplimiento de la acción de cambio. Para ello, se asignó a la Coordinadora Académica, para que elaborará las cartas

correspondientes a la solicitud de autorización por parte del director, y tuvo un plazo de dos días para elaborarlo y entregarlo al director, siendo la fecha estimada para la autorización de la implementación de la acción de cambio el día 12 de noviembre del 2017. (Véase apéndice N)

Se abordó también el seleccionar el lugar donde se llevaría a cabo la capacitación, y se estipuló que sería en la oficina principal del IBL, por cuestiones de comodidad, sin embargo, estaría a espera la confirmación del lugar de acuerdo con la autorización del director.

Se elaboró allí mismo, una lista de los posibles capacitadores para esta acción de cambio, entre ellos, figuró la investigadora de este proyecto, la cual había con anterioridad trabajado en la creación de manuales en un taller de manuales administrativos, por lo que se determinó, que fuera ella quien guiara la capacitación que se daría al personal del IBL. Por ello se le comentó que tendría hasta el 16 de noviembre del 2017, para entregar el material con el que daría la capacitación y el material didáctico para el personal que estaría presente.

La Coordinadora Académica, nuevamente fue comisionada para elaborar las cartas de invitación a la capacitación para el personal del instituto, y las enviara por correo electrónico a cada uno de ellos, teniendo como plazo dos días para enviar las invitaciones y confirmar la asistencia de las personas a la capacitación

Posteriormente se procedió a elegir la fecha considerada para la implementación de la capacitación, y se determinó de forma conjunta, que la mejor fecha para llevarla a cabo fue el 17 de noviembre del 2017 a las 17:00 horas, con una duración de tres horas, de las cuales, se estimó que solamente una hora sería de teoría y el resto práctico.

La Coordinadora Administrativa, fue delegada para preparar el lugar sede y ver los preparativos para llevar a cabo la capacitación en el tiempo y lugar planeado, así como

propiciar los recursos necesarios a cada persona que participara en la capacitación, gestionar los tiempos previstos para el desarrollo del programa, y elaborar posibles planes de contingencia, en caso de que se presenten inconvenientes durante la capacitación.

Se acordó también que la investigadora, sería la encargada de elaborar los métodos de evaluación sobre la capacitación a fin de determinar si la implementación de la acción de cambio cumplió con los objetivos deseados, y se acordó que la evaluación estaría contemplada en el tiempo de la capacitación, al final de todo el programa.

Con la finalidad de ver los avances, el equipo de trabajo llegó al acuerdo de trabajar todos los lunes y miércoles, a través de juntas, donde se presentarían los resultados que se llevaban al momento.

La reunión donde se llevó a cabo el diseño de la primera acción de cambio tuvo una duración de hora y media. Principalmente trabajaron la Coordinadora Administrativa, la Coordinadora Académica y la investigadora, sin embargo, hubo intervenciones pequeñas del director, quien, por asuntos propios de su puesto, no pudo estar presente durante toda la actividad. (Véase apéndice M),

La capacitación se llevó a cabo el día 17 de noviembre del 2017, en la oficina principal del Instituto Bíblico Lemuel, se tenía programado iniciar a las 17:00 horas, sin embargo, debido a que el personal aun no llegaba se estimó esperarlos 15 minutos, e iniciar con la capacitación (Véase apéndice O).

Dos horas antes de que la capacitación diera inició, el equipo de trabajo acordó reunirse para llevar a cabo los preparativos necesarios, y basados en una lista de cotejo que la Coordinadora Administrativa como responsable de este parte de la acción realizó, se acomodó el lugar, con sillas para el equipo de trabajo, se conectó el equipo de cómputo y

proyección correspondiente, se acomodó el material didáctico de apoyo para los participantes y se tuvo lista, la lista de asistencia de los participantes.

Con la presencia de cinco personas de forma física y una a través de internet (zoom), las cuales laboran en el instituto en los puestos de Coordinación Académica, Coordinación Administrativa, Coordinación de Mantenimiento, Coordinación de Ministerio Supervisado, Coordinación de trabajos diarios, Director institucional, se dio inicio a las 17:15 horas, haciendo falta dos personas correspondientes a los puestos de Coordinación de Biblioteca y Capellanía. Cada una de las personas, firmo la lista de asistencia, y los que estuvieron ausentes, no comentaron el porqué de su ausencia.

El desarrollo del taller se llevó a cabo con cuatro tiempos (Véase apéndice P):

- Bienvenida y recolección de información
- Parte teórica
- Parte práctica
- Evaluación.

Se inició dando la bienvenida, y se observó una actitud abierta y participativa por parte de los asistentes, posterior a ello, se tomó un tiempo para indagar qué tanta información tenían los participantes acerca de los manuales de organización y procedimientos, a lo que la mayoría tenía noción de ella, sin embargo, no sabían cuál era la metodología para su elaboración.

Después de ello, se procedió al segundo tiempo, con una duración de 45 minutos donde se les dieron conceptos relacionados a manuales organizacionales y sus características, así como la estructura que compone un manual de organización y funciones, así como las definiciones de cada una. Durante este tiempo, se mantuvo un ambiente de

diálogo, abierto a dudas y comentarios por parte del personal, con la finalidad de disipar dudas al respecto de los manuales, y así proceder al siguiente tiempo de práctica. Este tiempo se concluyó 15 minutos antes del previsto, para poder retomar los 15 minutos que se perdieron al inicio, a fin de no interferir con el horario estimado de salida.

En el tercer tiempo, destinado para la parte práctica, se volvió a retomar la estructura señalada de los manuales en la parte teórica, se les brindó una copia a cada uno donde venía un formato (Véase apéndice R), para elaborar perfiles de sus puestos y funciones. En ella se les explicó la estructura de redacción de cada uno y se les proporcionó un tiempo para tallerear lo visto y describir sus puestos. Esto se hizo con la finalidad de recabar información de cada uno de los puestos para conjuntar información para la siguiente acción de cambio.

Por último, se procedió a evaluar la capacitación a través de un cuestionario tipo Likert mediante el cual se indagó información respecto a la relevancia que consideran tuvo la capacitación y para verificar que el objetivo de la capacitación se haya cumplido

Evaluación.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación, se utilizó una encuesta de tipo escala Likert, conformada por preguntas cerradas, que constó de cinco preguntas, cuatro de ellas concernientes a la pertinencia y aplicabilidad del curso, y uno, referente a la calidad de los contenidos, además de que se abrió una sección para comentarios o sugerencias (Véase apéndice P.)

En esta evaluación, el equipo de trabajo consideró prudente que se efectuara durante el tiempo final de la capacitación, para que los comentarios, y calificaciones del programa,

fueran recientes, tratando de reducir el margen de error, con relación a posibles olvidos, si se dejaba pasar más tiempo.

La evaluación se le aplicó al 100% los asistentes, y los resultados que se obtuvieron mediante la encuesta, por pregunta, fueron los siguientes:

Pregunta 1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para la creación de manuales de organización era:

- Cuatro participantes mencionaron que su conocimiento referente a la creación de manuales era poco o nada.
- Dos participantes señalaron que tenían un conocimiento regular, y tuvieron a bien especificar que tenían noción sobre lo que era un manual y cómo se conformaba, y por lo mismo, podían darse una idea de lo que contenía, sin embargo, no sabían cómo llevar a cabo su elaboración.

Pregunta 2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para la creación de manuales de organización es:

- El 100% de los asistentes dijeron sentir que su nivel de conocimientos y competencias para la elaboración de los manuales después del curso era bueno, no excelente, porque por comentarios de algunos, creían que se necesitaban más práctica para desarrollar las funciones de forma hábil, sin embargo, consideraban su nivel como bueno, dado que pudieron cumplir con las actividades que se desarrollaron en el taller.

Pregunta 3. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.

- El 100% de los asistentes consideró que el nivel de importancia de la capacitación en relación con sus puestos era alto, pues les ayudó a esclarecer las dudas y controversias en cuestión referente a las funciones que realizan.

Pregunta 4. Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas teóricas administrativas brindadas en la capacitación para el desarrollo de su trabajo:

- Cinco dijeron que se sintieron muy satisfechos porque conocieron y pusieron en práctica cuestiones que consideran necesarias para ellos.
- Una persona dijo que se sintió satisfecho, sin embargo, le hubiera gustado contar con mayor tiempo para trabajar con más calma.

Pregunta 5. La profundidad con la que se abordaron los contenidos fue:

- El 100% de los participantes respondieron que les pareció que la profundidad con la que se abordaron los contenidos resultó regular, dado que les hubiera gustado tener mayor información, pero éste sólo se hubiera logrado a través de disponer de más tiempo.

Primer ciclo de intervención: Segunda acción de cambio.

Diseño.

Creación de manuales de organización y procedimientos.

Para llevar a cabo la creación de los manuales se diseñó una serie de pasos a fin de lograr el alcance del ciclo de intervención. (Véase tabla 23.)

Tabla 23

Diseño de Creación de manuales de organización y procedimientos

Objetivos	Meta	Indicadores	Actividades	Fecha de realización y responsable	Recursos
Elaborar un manual de organización y procedimientos para el Instituto Bíblico Lemuel	Contar con un manual de organización y procedimientos para el IBL.	Manual de organización y procedimientos para el IBL	Recopilar información sobre las funciones y perfiles de los trabajadores del IBL.	17-18.Nov.17 Coordinadora Académica	Equipo de cómputo.
			Recopilar información similar en otras escuelas bíblicas.	18-22 Nov.17 Coordinadora Académica y Administrativa	Manuales de organización de otras instituciones afines.
			Crear las funciones y perfiles de cada puesto del IBL	22 Nov-4.Dic.17 Equipo de trabajo	
			Conformar el primer borrador del manual.	22 Nov-4.Dic.17 Equipo de trabajo	
			Presentar ante el director el borrador para su aprobación	5.Dic.17 Equipo de trabajo	

El mismo día que se efectuó el diseño de la primera acción de cambio, se diseñó también la segunda acción, la cual sigue el mismo propósito que la anterior, sin embargo, en esta segunda acción, se pretendió implementar todo lo que se estuvo trabajando en la anticipadamente.

Es por ello que se buscó elaborar un manual de organización y procedimientos para el Instituto Bíblico Lemuel, con la meta es que el éste contara con este manual, a finales del año 2017.

Se propuso que la información obtenida durante la capacitación con la cual trabajaron los asistentes a la misma, sirviera de base para la conformación de las funciones y perfiles de puestos del manual que se estaba trabajando. Para ello se solicitó a la Coordinadora Académica que se hiciera responsable de la recolección de información y de la transcripción de la misma en un formato electrónico, lo cual permitiera manejar los datos con facilidad, en un periodo de cinco días, partiendo del día en el que se hizo la capacitación, hasta el día 18 de noviembre del 2017.

Posterior a esto se delegó a la Coordinadora Administrativa y a la Coordinadora Académica, solicitar manuales de organización y funciones a instituciones similares al Instituto Bíblico Lemuel con la finalidad de identificar aquellos puestos afines al instituto, y poder complementar la información con la que se contaba, a partir del trabajo que realizaron los asistentes en la capacitación. Para ello, se fijó del 18 al 22 de noviembre para cumplir con esta actividad.

Para las fechas del 22 de noviembre al 4 de diciembre, se planeó que el equipo de trabajo, una vez conjuntada toda la información requerida, se procedió a hacer una delimitación de la misma, a fin de seleccionar aquella información que permitió desarrollar un manual propio con funciones y perfiles adecuados al Instituto Bíblico Lemuel.

Se planificó también que a principios del mes de diciembre se contara con un borrador del manual organizacional y de funciones, con información no sólo de funciones y perfiles, sino que también que contara con la información requerida en todo manual administrativo, con aspectos como historia de la institución, introducción, organigrama, estructura orgánica, entre otros, a fin de presentarlo en tiempo al director institucional, para su debida revisión y aprobación, para pasar al siguiente ciclo de intervención.

Implementación.

La creación del manual, dio inicio desde el momento en el que los asistentes a la capacitación describieron de forma escrita cuáles eran las funciones y los perfiles que cumplían para el puesto que desarrollan en el Instituto. A partir de esta información, el 18 de noviembre del 2017, la Coordinadora Académica recopiló toda la información que surgió durante esta capacitación y la transcribió a formato electrónico, con la finalidad de facilitar el uso de dicha información, en el siguiente proceso que consistió en la conformación del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel.

Casi a la par de esta actividad, la Coordinadora Administrativa, con apoyo de la Coordinadora Académica, se dieron a la tarea de investigar en otras instituciones afines al Instituto Bíblico, si contaban con un manual de funciones y perfiles. Una vez identificadas aquellas instituciones que lo contenían, realizaron documentos de solicitud de información, para que estas instituciones pudieran compartir aquellos documentos para su previa revisión, con el fin de identificar los puestos similares a los puestos del Instituto Lemuel. Entre las escuelas que facilitaron material fueron el Instituto Bíblico Gilgal, y el Instituto Bíblico Presbiteriano de Poza Rica, Veracruz, ambos accedieron a brindar información referente a sus manuales, a los cargos, perfiles y funciones que ellos desempeñan en sus

instituciones. Con ésto, se realizó una comparación entre el material que se había recogido durante la capacitación y el material que otras instituciones ya tienen institucionalizado.

Fue así cómo se inició la delimitación de información que fue de beneficio para el desarrollo del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel. De esta forma, se seleccionaron aquellos puestos afines a los del instituto y, se tomaron las funciones que se realizan en el IBL. Al contar con la información antes mencionada se estructuró el manual, considerando la estructura que se les proporcionó en la capacitación.

Fue así que del 18 al 22 de noviembre se obtuvo la información referida a los puestos de la organización con sus respectivas funciones que desarrollan cada uno y con los perfiles que requieren tener los aspirantes al puesto, con esta información, elaborada del 22 de noviembre al 4 de diciembre, el equipo de trabajo diseñó el borrador del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel, considerando cada aspecto del cual, en éste se debía de integrar.

El 1 de diciembre del 2017, se hizo entrega del borrador del manual al director institucional del Instituto, para que éste llevará a cabo la revisión y de ser así la autorización del mismo. El 3 de diciembre del 2017, el director informó de forma verbal al equipo de trabajo que no se tenía observaciones para hacer, al respecto del contenido y forma del manual, por lo tanto había sido aprobado por él mismo, en función del puesto que desempeña en la organización, dando así oportunidad para continuar con el segundo ciclo de intervención (Véase apéndice Q).

Evaluación.

La evaluación de la elaboración del manual de organización y funciones se llevó el 3 de diciembre en el Instituto Bíblico Lemuel, con la presencia del Director institucional y la investigadora, a través de una rúbrica dividida con dos secciones (Véase apéndice S):

- Identificación: la cual conlleva aspectos de portada.
- Contenido.

Así mismo, contiene criterios, los cuales se califican de acuerdo con características con un porcentaje representativo donde 100% indica excelente, 75% bueno, 50% regular y 25% malo.

Los criterios para evaluar los datos de identificación del manual se describen continuación:

- El manual debía contener nombre de la dependencia, logotipo, fecha de elaboración y actualización. Para obtener un 100% correspondiente a excelente, el manual debe presentar la portada con todas las características requeridas, en forma ordenada y clara. Para obtener un 75% correspondiente a bueno, el manual debe presentar la portada con las características requeridas, pero probablemente carece de orden. Si se le asigna un porcentaje del 50% correspondiente a regular, probablemente el manual presenta portada con alguna de las características requeridas, pero carece de un orden. Y si la calificación que se le da a este criterio es de un 25% correspondiente a un aspecto malo, es porque el manual presenta una portada, pero sólo con el nombre de la dependencia.
- El manual debía contener las firmas, puestos y nombres de los encargados de la elaboración y actualización del manual. Se le asignará solamente el 100%, a

aqueellos que contengan las firmas, los nombres y los puestos titulares. Se le dará un porcentaje de 75% correspondiente a bueno, si sólo cuenta con los nombres y las firmas de los titulares. El 50% correspondiente al regular, se asignará a quién incluya únicamente las firmas de quien lo elaboró. Y si el manual no cuenta con ninguno de los elementos mencionados se le asignará un porcentaje del 25%, lo que lo clasificará como malo.

Los criterios para evaluar el contenido, fueron los siguientes:

- Introducción
- Antecedentes históricos
- Marco jurídico administrativo
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigramas
- Objetivo
- Funciones

La escala para evaluar el manual fue el siguiente:

Se asignaría el 100%, si presentaba de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. Se aplicaría un 75% si carecía de la totalidad de las características requeridas y si se presenta en una forma ordenada. Tendría un 50% si no contaba con todos los criterios, y si carece de un orden. Si le falta la mayoría de lo señalado en la estructura se le otorgaría un 25%.

- El apartado de la introducción debía contener fines y propósitos generales que se pretenden cumplir, incluye información sobre el ámbito de competencia que se trata, como se usará y cuando se harán las actualizaciones. Se aplicaría un 100% cuando la redacción sea concisa, clara, comprensible y se haya elaborado en un máximo de

3 cuartillas. Una aplicación de un 75%, si su redacción es clara y facilita la comprensión, pero es muy redundante. Se otorgaría 50%, si la información contemplada es redundante, poco clara y se dificulta su comprensión. Y se le concedería un 25% si no cuenta con una introducción.

- Para el criterio de antecedentes históricos, se evaluará, si se refiere antecedentes o hechos pasados sobresalientes, acerca de las dependencias, si se mencionan los derechos y las leyes que crearon y modificaron aspectos de organización. Se evaluaría con un 100%, a quién muestre en orden cronológico, de forma clara concisa, los hechos más relevantes y de importancia para la organización. Se asignaría un 75%, si se dan a conocer hechos importantes, pero carece de un orden en forma cronológica. Se aplicaría un 50%, si no muestran los hechos cronológicos de gran importancia. Y se destinaría un 25%, si los hechos que se mencionan no parecen ser de gran relevancia y se muestran de forma confusa.
- En el criterio de Marco jurídico administrativo, lo que se evaluará son los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y fundamentación de la dependencia, entidad o las principales unidades administrativas comprendidas en ella. Se le fijaría un 100% si se presentan de forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales, de forma ordenada y jerarquizada en forma descendente. Se atribuiría un 75%, si incluyen los organismos jurídicos, si los describe en forma enunciativa, sin seguir un orden descendente. Se le aplicaría un 50% si no contiene todos los ordenamientos jurídicos y los mencionados se presentan de forma ordenada. Y se otorgaría un 50%, si sólo contiene algunos ordenamientos jurídicos y esos no llevan un orden de jerarquización de los documentos.

- En el criterio de atribuciones, se evaluará si representan el medio para alcanzar los fines, y si se constituyen además en la facultad de hacer mediante un instrumento jurídico o administrativo. Se le concedía el 100% si contienen las atribuciones que le asigna el reglamento interior de la dependencia, indicando el artículo correspondiente, o alguna otra normatividad que le resulte aplicable, considerando atribuciones conferidas en la ley, decreto de creación o de reglamento interior de la misma, si señala el título completo el ordenamiento artículo y las fracciones correspondientes. Se le asignaría un 75% si presenta las atribuciones que asigna el reglamento interior a la dependencia, si indica el artículo correspondiente, pero no señala el título completo del ordenamiento. Se le aplicaría un 50%, si menciona de forma general las atribuciones, pero no profundiza en los instrumentos jurídicos administrativos que utiliza. Y se le otorgaría un 25%, si no contempla los instrumentos jurídicos o el manual.
- El siguiente criterio es estructura orgánica, el cual evalúa la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia administrativa. Se le aplicaría un 100% si la descripción de la estructura orgánica corresponde o coincide con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se asignaría un 75% si la descripción de la estructura es correcta, pero le hace falta la nominación. Obtendría un 50% si la descripción se muestra como una lista, sin mostrar el nivel jerárquico de cada unidad. Y tendría un 25%, si describe las unidades administrativas, pero no coinciden con el nivel jerárquico y no muestra un orden.

- En el criterio de organigramas, la representación gráfica de la estructura orgánica debe reflejar esquemáticamente los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad con sus respectivas relaciones. Se aplicaría un 100% si señala de forma clara los niveles jerárquicos, así como las líneas de autoridad, las líneas de staff en caso de tenerla, y debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y la firma del titular de la dependencia o entidad, dándole carácter oficial a dicha estructura. Tendría un 75% en el organigrama, si muestra de forma clara los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad, pero carece de la firma del titular de la dependencia. Obtendría un 50% si el organigrama no coincide con la estructura de la organización. Y se le permitiría un 25% si no tienen orden lógico en las líneas de autoridad, y no se distinguen de manera clara los niveles jerárquicos.
- El criterio de objetivo describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia para el cumplimiento de la actividad institucional. Llevaría un 100%, si la determinación del mismo es lo más claro posible y su redacción es sencilla, en párrafos breves, además de que la primera parte que su contenido debe responder al qué se hace y para qué se hace. Tendría un 75% si el objetivo descrito está de forma clara y sencilla, pero no se da respuesta a una de las preguntas del qué se hace y para qué se hace. Poseería un 50% si da respuesta a las preguntas, pero usa demasiados tecnicismos que hacen difícil su comprensión. Y se le asignaría un 25%, si el objetivo no es claro, es difícil de entender y no responde a ninguna de las dos preguntas.

- El último criterio es el de funciones, y evalúa el conjunto de actividades afines para alcanzar el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate. Se le determinaría un 100% si se presenta en forma de relación y jerarquización, conforme a su importancia, siendo congruentes con el objetivo, y si se agrupan por afinidad, siguiendo un orden lógico. Se le concedería un 75%, si las funciones se presentan agrupadas por afinidad y siguiendo un orden lógico, encaminadas al objetivo, pero sin llevar un orden jerárquico. Se le estipularía un 50%, si las funciones son claras y van encaminadas al objetivo, pero no llevan un orden lógico y tampoco se presentan de forma jerárquica. Y se le determinaría un 25% a las funciones que no llevan un orden lógico o de forma jerárquica y que no van encaminadas al objetivo.

El director, junto con la investigadora fueron los encargados de realizar la evaluación al manual de organización, y presentado los resultados, fueron los siguientes:

Con base en los criterios y escalas explicados, mediante la evaluación se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto al primer criterio de identificación de portada, se le asignó una calificación del 100%, pues el manual presentaba una portada con todas las características requeridas, de forma ordenada y clara.

En el segundo criterio de evaluación, en la identificación, el manual del Instituto Bíblico Lemuel, obtuvo una puntuación del 100% pues contenía las firmas, nombres y puestos de los titulares.

En el primer criterio de contenido, el manual obtuvo una calificación del 100%, pues se presentaba de manera sintética y ordenada los capítulos que constituyen el manual.

En el criterio de introducción, se le asignó una puntuación de 100% por que la redacción fue concisa, clara y comprensible, sin superar las tres cuartillas.

En el criterio de Marco jurídico administrativo, se le asignó una calificación de 75%, pues, aunque incluía los ordenamientos jurídicos, no los mencionó de manera ordenada descendente.

En el criterio de atribuciones, se le asignó una calificación del 75%, pues presentó las atribuciones que asigna el reglamento interior a la dependencia, indicó el artículo correspondiente, pero no señaló el título del ordenamiento de forma completa en uno o más de sus atribuciones.

En cuanto al criterio de estructura orgánica se le asignó una calificación de 100% por la descripción de la estructura orgánica, que coincidió con su representación gráfica en el organigrama tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como su nivel jerárquico.

En cuanto al organigrama, se le dio una calificación de 75%, pues en el organigrama se mostró de forma clara los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad, pero careció de la firma del titular de la dependencia.

En el criterio de objetivos, la calificación que se le dio es del 100%, pues fue escrita de forma clara y con redacción sencilla, en párrafos breves, además de que se explicó qué se hace y para qué se hace.

En criterio de funciones, se le asignó una calificación del 50% por que las funciones fueron claras y encaminadas al objetivo, pero no llevaron un orden lógico y tampoco se presentaron de forma jerárquica.

Conclusiones primer ciclo de intervención.

Una vez realizadas, tanto la primera, como la segunda acción de cambio, del primer ciclo de intervención. Se procedió al análisis de dicha información. Es así como se pudo identificar que, en la primera acción de cambio, no asistieron todos los coordinadores de área del Instituto Bíblico Lemuel. Por lo cual, se puede ver como un posible obstáculo para el cumplimiento del propósito con el cual se llevó a cabo la capacitación, sin embargo, gracias a la disposición de los demás asistentes, se pudo sufragar la ausencia de los que no asistieron. De esta manera, se puede decir que la primera acción de cambio, cumplió sus propósitos y pudo capacitar a las personas adecuadas para contribuir a la conformación del manual operativo y de funciones. Aquellos que asistieron comentaron que la capacitación les pareció adecuada e importante para el papel que ellos desempeñan dentro de la institución, si bien comentaron que sería prudente el que se considere más tiempo para la capacitación con respecto a la elaboración de funciones para el Instituto, mencionaron también el sentirse satisfechos con la información que se le proporcionó al respecto, dado que nunca había llevado alguna capacitación que les ayudará en estas áreas, que consideran importantes.

Si bien, esta capacitación se hizo con la finalidad de que los asistentes pudieran contribuir a la creación del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel, el equipo de trabajo pudo identificar, que esta actividad sirvió para desarrollar las habilidades de los asistentes, en cuestión de la generación de propuestas de funciones necesarias a realizar dentro de la institución, por ello se considera pertinente la realización de esta dinámica para futuras ocasiones, a fin de actualizar el manual de organización en futuras ocasiones, o para integrar al personal del IBL en la formulación de futuros manuales administrativos para el Instituto.

En relación con la segunda acción de cambio, el equipo de trabajo procuro desarrollar todas las secciones del manual de acuerdo con las características que se mencionaron durante la capacitación, sin embargo, algunas de las actividades que se desarrollaron durante este momento no se hicieron conforme a los lineamientos propuestos, esto, debido al tiempo reducido en el cual se desarrollaron las actividades, lo cual provocó que algunas acciones se realizaran sin el debido cuidado, de forma tal, que al momento de la evaluación del manual, se pudieron identificar algunas deficiencias, que si bien, no interfieren en su funcionamiento, si se requiere en cuanto sea posible, intervenir en la mejora de estas cuestiones.

El equipo de trabajo considera necesario que, en futura ocasiones, haya actualizaciones del manual. Y si prevé continuar con la conformación de los manuales administrativos, se considera indispensable que los tiempos y las capacitaciones se desarrollen con mayor profundidad.

De esta manera se puede observar que tanto la primera acción de cambio, como en la segunda acción, se cumplió con el propósito diseñado para el primer ciclo intervención permitiendo que se concluyera en tiempo y forma. De esta manera, se procedió a la implementación de un seguimiento de estas acciones mediante el segundo ciclo de intervención.

Segundo ciclo de intervención

Siguiendo con la misma línea de trabajo, el día 23 de octubre del 2017, el equipo de trabajo, en las instalaciones del Instituto Bíblico Lemuel, trabajó por un tiempo de tres horas, en el diseño de estrategias y acciones de cambio, para cumplir cada uno de los propósitos de intervención que fueron planteados y están descritos al inicio de éste tercer capítulo. Si bien se logró el objetivo en cuanto al propósito de alinear las funciones

administrativas del Instituto, se continuó el trabajo, pero ahora en relación al segundo ciclo de intervención que consiste en divulgar de forma sistemática, el contenido y los alcances de la organización de las funciones que ya se estuvieron trabajando, a fin de que este trabajo pueda ser institucionalizado (Véase tabla 24.)

Tabla 24

Segundo ciclo de intervención

Propósito	Acciones de cambio
Divulgar en forma sistemática el contenido y los alcances de la organización de las funciones de cada una de las áreas administrativas a fin de institucionalizarlos	<i>Primera acción de cambio</i> Pimer acercamiento a la institucionalización de los manuales en el Instituto Bíblico Lemuel, a través de la culturización del mismo. (Véase apéndice T)
	<i>Segunda acción de cambio</i> Socialización y validación del personal hacia el manuale administrativo
	<i>Tercera acción de cambio</i> Publicación de los diagramas de funciones administrativas en lugares visibles.

Segundo ciclo de intervención: Primera acción de cambio***Diseño.***

Institucionalización de los manuales en el Instituto Bíblico Lemuel.

Para llevarla a cabo se diseñó una serie de pasos representados en la tabla 25.

Tabla 25

Diseño de Institucionalización de los manuales en el Instituto Bíblico Lemuel

Objetivos	Meta	Indicadores	Actividades	Fecha de realización y responsable	Recursos
Institucionalizar el uso de los manuales en el IBL	Institucionalizar el manual	Documento de legalidad.	Presentación del manual a las autoridades del IBL	8.Dic.17 Director institucional	Material de cómputo y oficina.
			Acuerdos de institucionalizar el manual en el IBL	5.Abr.18 Director institucional Investigador	Informe en diapositivas Manual en digital.

Implementación.

Para llevar a cabo esta acción de cambio, de iniciar el proceso de institucionalizar, a través de la culturización el manual de organización y funciones en el Instituto Bíblico Lemuel, el director educacional asistió a la reunión anual del Consejo Nacional de Educación de la Iglesia de Dios, dónde a través de una participación especial el 8 de diciembre de 2017, en punto de las 4 de la tarde, en la ciudad de Zitácuaro Michoacán (Véase apéndice T), se le permitió llevar a cabo la presentación del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel, el cual por primera vez un tendría la información concerniente a la funciones completas, para cada uno de los integrantes de la planta administrativa y docente del Instituto Bíblico Lemuel.

La presentación duró alrededor de 30 minutos, donde el director mostró primeramente el proceso de elaboración del manual, a fin de demostrar que el trabajo que se desarrolló para llegar a la conformación del manual, había sido con el apoyo de todos los integrantes de la planta administrativa del Instituto y posterior a esto hizo la presentación en formato digital del manual.

Después de haber presentado el manual, el director, abrió un tiempo para para hacer comentarios preguntas y respuestas en relación a la pertinencia de culturizar e institucionalizar el manual en el Instituto.

Una vez resuelta cualquier tipo de duda, el Consejo Nacional de Educación, procedió por medio de una votación para hace el dictamen de permitir la institucionalización del manual en el Instituto Lemuel, a lo que, por decisión unánime, se otorgaron las autorizaciones para oficializar la acción.

No fue, sino hasta el 5 de abril del 2018, a las 17 horas, a través de una junta con todo el personal administrativo y docente del Instituto, que se procedió a oficializar la institucionalización del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel, cómo el documento oficial, donde se contiene toda la estructura organizacional del Instituto, así como las funciones y tareas que corresponden a cada uno de los trabajadores del Instituto Bíblico Lemuel.

Evaluación.

A fin de evaluar el proceso de oficialización del manual a fin de lograr su culturización, el equipo de trabajo realizó una lista de cotejo, que le permitieran revisar si la presentación se llevó a cabo en tiempo y forma, de acuerdo con la información que se presentó, comprendida así de cinco preguntas, las cuales solamente se responden con un si/no, y tiene oportunidad para hacer observaciones en cada pregunta. (Véase apéndice U).

La evaluación se llevó a cabo, a través de una reunión con el equipo de trabajo, la cual, tuvo una duración de 20 minutos. A continuación, se describen aquellas preguntas que sirvieron de guía para evaluar esta acción de cambio.

1. De la primera pregunta, la cual cuestionaba sobre si se contó con el manual listo para hacer la presentación ante el Consejo Nacional de Educación de Iglesia de Dios, se obtuvo una respuesta afirmativa, sin embargo, en las observaciones se comentó que se presentaron dificultades para llevar a cabo la entrega del manual en las fechas estipuladas.
2. La segunda pregunta indagaba si se realizó la reunión con el Comité Educativo Nacional a fin de solicitar la aprobación del manual de operación y funciones del Instituto Bíblico Lemuel, a la cual, la respuesta fue afirmativa, pues la reunión se dio en el tiempo y forma que se había planeado.
3. La tercera pregunta es sobre si se obtuvo la aprobación del comité educativo nacional de la iglesia de Dios, a lo cual, la respuesta es afirmativa, pues de forma unánime, todo el Comité aprobó llevar a cabo la institucionalización del manual.
4. La cuarta pregunta verifica si el personal del Instituto estuvo de acuerdo con la institucionalización del manual de organización y funciones, y la respuesta fue sí, pues antes de que esto, se llevó a cabo la socialización y validación del manual, lo cual permitió que el personal comentara si estaban de acuerdo con su posterior institucionalización.
5. La última pregunta confirma si el proceso de institucionalización del manual se llevó a cabo en las fechas estimadas, a lo que se respondió que sí.

Segundo ciclo de intervención: Segunda acción de cambio.

Diseño.

Socialización y validación del personal hacia los manuales administrativos.

Para llevar a cabo este proceso de la segunda acción de cambio, se diseñó una serie.

de pasos a fin de lograr el alcance del ciclo de intervención (Véase tabla 26.)

Tabla 26

Diseño de Socialización y validación

Objetivos	Meta	Indicadores	Actividades	Fecha de realización y responsable	Recursos
Dar a conocer y el manual de organización y procedimientos.	El 100% del personal del IBL conozca las funciones y procedimientos que están descritos en el manual.	Lista de asistencia. Evaluación	Establecer los elementos para llevar a cabo la socialización del manual. Realización de la socialización del manual. Evaluación, del personal para validar el manual.	29.Mar.18 Coordinadora administrativa 5.abr.18 Investigadora 5.abr.18 Investigadora	Material de cómputo y oficina. Invitaciones para la socialización y validación Instrumento de evaluación

Para iniciar con el proceso de socialización y validación del manual ante el personal que labora en el Instituto, el equipo de trabajo se reunió el 29 de marzo del 2018, en las instalaciones del Instituto a fin, de identificar cuáles serían las acciones para llevar a cabo durante el programa de socialización, para lo cual, se determinó que la Coordinadora administrativa estaría a cargo de elaboración y entrega de las invitaciones para que el personal del instituto asistiera a una reunión, donde se realizaría la socialización.

A la coordinadora académica se le delegó organizar el lugar para la socialización, verificando que estuvieran presentes los recursos necesarios, tanto de proyección como de espacio a los asistentes.

Mientras que la investigadora, fue la encargada de preparar la presentación para los asistentes.

Implementación.

La socialización se llevó a cabo el 5 de abril del 2017 en un aula Instituto Bíblico Lemuel a las 4 de la tarde de la tarde. Se contó con la asistencia de los seis coordinadores y dos nuevos integrantes, cada uno de los asistentes ocupó uno de los lugares que se había preparado para ellos dentro del aula (Véase apéndice V).

Primeramente, se inició con una bienvenida a todos los asistentes, se le agradeció el haber respondido al llamado y se le dio lugar a la investigadora para que diera inicio con la presentación del manual de organización y funciones del Instituto Bíblico Lemuel. Para ello, se le otorgó a cada uno de los asistentes de forma impresa, el puesto que les correspondía, con las funciones descritas y el perfil requerido para cada uno.

La investigadora se dedicó a presentar cada una de las partes que integran el manual de organización y a explicar la forma en la que funcionaría. Se mencionó cada uno de los puestos que integran el organigrama del Instituto Bíblico Lemuel y cada una de las funciones y perfiles para cada puesto. Todo esto se realizó en un tiempo de dos horas y media y durante este tiempo se le dio un momento a cada uno de los coordinadores y personal que labora en Instituto Bíblico, para que pudieran expresar sus comentarios o dudas con respecto a los puestos mencionados, y después de ello expresar si estaba conforme o inconforme con lo descrito en el manual. En relación con esto, es importante

mencionar que los participantes expresaron el no tener dudas al respecto del contenido del manual.

El proceso de socialización del manual terminó a las 6:30 de la tarde. En ese momento se procedió a que, por medio de una evaluación, los asistentes validaran el uso del mismo, de acuerdo con su experiencia al momento de verificar y aclarar las cuestiones que les causaran dudas, respecto a sus funciones descritas. Para ello, se tomó 20 minutos, para que todos los asistentes terminaran con el proceso de validación.

Evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación, se procedió a entregarles de forma impresa a cada uno de los integrantes, un formato de lista de cotejo, donde se evaluó el manual con base en dos criterios: Formato y Funciones, a través de tres preguntas (Véase apéndice W).

- **Formato:**

¿El manual tiene un lenguaje claro? De los ocho asistentes al proceso de socialización, el 100% mencionó que el lenguaje del manual lo consideraban claro y entendible.

- **Funciones:**

¿Describe las funciones de forma completa? El 100% de los asistentes confirmó que las funciones que les correspondían a ellos estaban descritas completamente, que a pesar de que a ellos en el momento de la capacitación habían pasado por alto describir algunas funciones, el manual las contenía de forma completa.

¿Se delimitan las actividades de cada coordinación? El 100% de los asistentes confirmó que hay delimitación de las actividades, y mencionó que esto ayudará a que no haya duplicidad de tareas.

Y se realizaron dos preguntas más relacionadas con satisfacción respecto al manual:

¿Queda satisfecho con el manual? El 100% de las respuestas fueron afirmativas
 ¿Cree que con esto mejora la productividad de Lemuel? El 100% de las respuestas fueron afirmativas.

Segundo ciclo de intervención: Tercera acción de cambio.

Diseño.

Diseñor de la publicación de los esquemas de funciones administrativas en lugares visibles, como se aprecia en la tabla 27

Tabla 27

Diseño de la Publicación de los esquemas de funciones administrativas

Objetivos	Meta	Indicadores	Actividades	Fecha de realización y responsable	Recursos
Dar a conocer manual a todos los estudiantes del IBL	Que los alumnos del instituto conozcan de forma clara, la organización del IBL	Diagramas de las funciones descritas en el manual.	Elaborar diagramas de cada función del instituto.	6.-10.abr.17	Material de cómputo y oficina.
			Presentación de esquemas de funciones.	11.abr.17	Encuestas.
			Evaluación de la implementación.	11.abr.17	Investigadora

Como último paso, al equipo de trabajo le interesó que las funciones de cada uno de los puestos del Instituto, no sólo las conocieran los encargados de las coordinaciones, sino que también, la comunidad del instituto pudiera tener conocimiento de ellas, a fin de eficientar los procesos dentro del instituto, y no hubiera confusiones sobre a quién dirigirse, dependiendo de la situación que se necesite.

Para ello, se determinaron llevar a cabo la publicación de los diagramas de organización y funciones de cada una de las áreas del Instituto, a los alumnos y comunidad de Lemuel en general. De esta forma, el equipo de trabajo delegó funciones para la realización del mismo, las cuales, quedaron de la siguiente manera:

El equipo de trabajo en conjunto, estaba encargado de la generación de los esquemas en general, en formato de imagen, uno por puesto. Cada esquema, debía contener cada una de las funciones de los puestos que hay en el Instituto.

La Coordinadora Administrativa, fue la encargada de llevar el proceso de impresión de cada uno de los puestos en formato tabloide.

La Coordinadora académica, fue la encargada de organizar a los estudiantes para la realización de la presentación de los diagramas.

La investigadora fue la encargada de realizar la presentación de los diagramas ante la comunidad del Instituto.

Implementación

La presentación de los esquemas de las funciones de cada puesto, se llevó a cabo el 11 de abril del 2017, en el aula de usos múltiples del instituto, con la presencia solamente de los grupos de primer y segundo año, dado que el grupo de tercero se encontraba en prácticas de ministerio supervisado (Véase apéndice X).

La investigadora dio inicio con la presentación de los esquemas a las 10 de la mañana, con una bienvenida y explicación del motivo que les reunía. Elaboró algunas preguntas para conocer qué tanto identifican las funciones de los puestos cada uno de los alumnos presentes, donde se consiguió la participación por parte de los reunidos y partiendo de ello, se mencionó la importancia de llevar a cabo esa reunión

Después de ello, procedió a hacer mención de cada uno de los puestos y presentando los tabloides uno por uno, en orden jerárquico de puesto, de acuerdo con el organigrama del instituto. De esa manera, explicó las funciones de cada uno de los puestos a fin de lograr un primer acercamiento entre los estudiantes y los esquemas.

El proceso de publicación de los esquemas tuvo una duración de una hora, finalizando la presentación a las 11 de la mañana.

Evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación de los esquemas, se solicitó a los asistentes a la presentación que contestaran un cuestionario, el cual estaba conformado por cinco preguntas (Véase apéndice Y):

¿Conocías las funciones de cada puesto?

¿Qué te parece que haya esquemas que expliquen las funciones de cada puesto del Instituto?

¿Por qué crees importante que los alumnos conozcan las funciones de cada puesto del Instituto?

¿Por qué crees que el tener a la vista los esquemas te sea favorable?

¿Consideras entendible los esquemas?

En relación a la primera pregunta, las respuestas giraron en relación a que la mayoría tenía noción sobre cuáles son las funciones que realizan cada uno de los puestos del instituto, sin embargo, muchas de las funciones que se platicaron durante la presentación, no las conocían, o creían que correspondían a otros puestos, diferentes a los que se mencionaron durante la presentación.

En la segunda pregunta, el 100% de los asistentes respondió de forma favorable, el que haya esquemas que expliquen las funciones que se desarrollan en el instituto, mencionando algunos, que nunca se había hecho algo similar.

En la tercera pregunta, las respuestas de los alumnos giraron en relación a que los alumnos deben estar informados de las funciones de los puestos del instituto para poder acudir a las personas correctas cuando se les presente alguna necesidad.

En la cuarta pregunta, los alumnos coincidieron en que el tener a la vista los esquemas con las funciones, aligerará el desarrollo de los distintos procesos de la institución.

El 100% de los estudiantes, consideró entendible cada uno de los esquemas con funciones de los puestos.

Conclusiones segundo ciclo de intervención

Una vez completa en segundo ciclo de intervención, el equipo de trabajo prosiguió a analizar cada uno de los resultados obtenidos durante las acciones de cambio.

A partir de eso, se pudo encontrar que se presentaron algunas complicaciones en cuestión de los tiempos para realizar la investigación, dado que el diseño que se planteó en las diversas acciones de cambio eran fechas estimadas, en las cuales, no estaban contempladas aquellas situaciones que pudieran interponerse en la realización de las actividades en las fechas consideradas, a pesar de que cada una de las acciones se llevaron a cabo dentro de lo estipulado, la calidad con la que se realizaron, no fueron las mejores debido a lo apresurado del tiempo. Sin embargo, se pudieron elaborar.

En cada una de estas acciones, el equipo de trabajo analizó la importancia del trabajo en equipo, pues si no hubiese sido por la intervención del Consejo Nacional de

Educación, no se habría hecho posible la institucionalización de los manuales en el instituto, porque es gracias a este proceso, que se hace posible que, a pesar de los cambios de administración, el manual pueda seguir en funcionamiento, sin importar el cambio de personal o director. Por otro lado, el trabajo que los maestros desempeñaron en todo este proceso, fue fundamental, pues, aunque anteriormente había funciones que se duplicaban, fue gracias a ellos que se logró, no solo la elaboración de las funciones de cada puesto, sino que también se validó todo el trabajo de constitución de perfiles de cada puesto. Y en relación a la aportación por parte de la comunidad de Lemuel en general, por medio de su cooperación en la implementación de la última acción de cambio, permiten que se pueda identificar la relevancia de todo el trabajo que se hizo en oficina y el impacto que tiene más allá de la administración.

Si bien, hubo algunos contratiempos en la aplicación de las funciones de cambio, cada una de ellas cumplió con su objetivo, favoreciendo el desarrollo de este segundo ciclo de intervención.

Es importante señalar de igual forma, que aún hay muchos más ciclos de intervención que se podrían implementar en el Instituto, los cuales, forman parte del seguimiento del mismo, sin embargo, por cuestiones de tiempo, en dicho trabajo, no se pudieron llevar a cabo.

Capítulo IV. Reflexiones

Toda intervención deja un cúmulo de experiencias y enseñanzas, y es por ello que en la investigación-acción, se comprende que no solamente se trata de llevar a cabo acciones, para tener que hacer algo o para realizar cambios porque sí, sino que cada una de las acciones que se llevan a cabo a modo de intervención, traen consigo resultados que necesitan ser analizados cuidadosamente, con la finalidad de encontrar cuáles son aquellos significados que se extraen de allí mismo. Son las reflexiones, las que ayudan a comprender el por qué se obtuvieron los resultados, más allá de si fueron los esperados o no, es a partir de ella, que se logra comprender a más profundidad el actuar de la comunidad en su conjunto. La reflexión, es lo que diferencia a la I-A de los demás métodos de investigación, pues ésta se preocupa por mostrar un panorama general, no sólo de lo que sucedió, sino que indaga y analiza el por qué sucedió, y las implicaciones que puede haber. Al respecto, Murillo (2010) menciona:

La reflexión la entendemos como el conjunto de tareas tendientes a extraer significados relevantes, evidencias o pruebas en relación a los efectos o consecuencias del plan de acción. La tarea de analizar e interpretar da sentido a la creatividad, en este sentido es un proceso singular y creativo, donde el componente artístico tiene un peso importante.

La reflexión nos permite indagar en el significado de la realidad estudiada y alcanzar cierta abstracción o teorizando sobre la misma. Es el proceso de extraer el significado de los datos; implica una elaboración conceptual de esa información y un modo de expresarla que hace posible su conversación y comunicación (p. 23).

Es así como vemos que el observar, analizar e interpretar los comportamientos que se producen en los individuos que operan en una organización al momento de experimentar procesos de intervención, son tareas que componen el proceso reflexivo que, en su conjunto, se vuelven para el equipo de trabajo un proceso de creatividad.

De esta manera, el proceso reflexivo, no implica algo propiamente simple, sino que requiere de ciertos pasos que le permitan describir de forma amplia lo que se encontró, de esta forma, Murillo (2010) indica un modelo de estructuración del momento de reflexión, descrito de la figura 11.

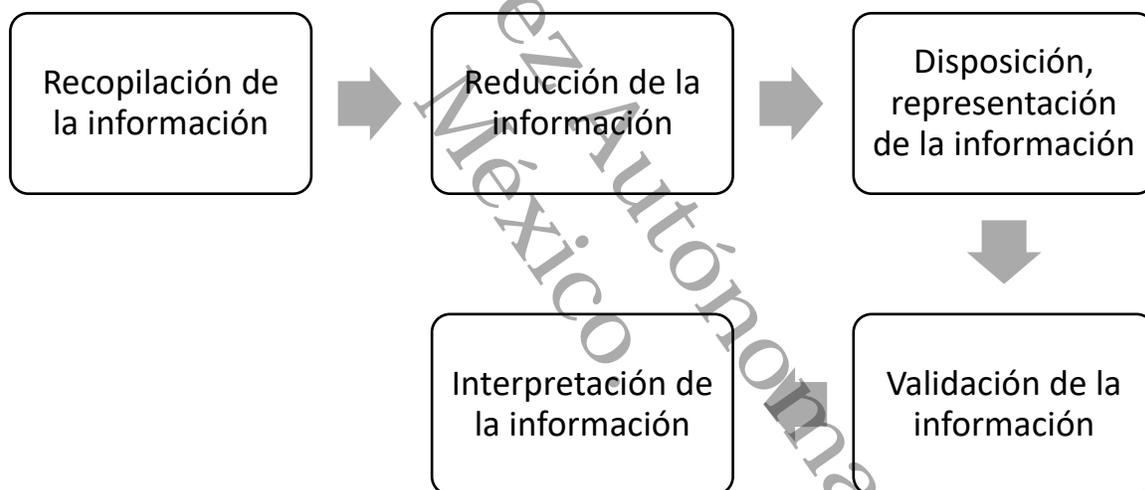


Figura 11. Proceso reflexivo en la I-A. Adaptado de Murillo (2010, pp. 22-23)

El proceso de reflexión, entonces, se presenta, no únicamente al final del trabajo, sino en todo el desarrollo del mismo, pues desde que se lleva a cabo un diagnóstico, se realizan todos los pasos del proceso reflexivo planteado por Murillo (2010), así como al momento de llevar la intervención. Es de esta forma que se permite al gestor del proyecto, no sólo expresar un análisis a partir de datos obtenidos, si no que más que eso, permite

hacer un análisis desde la experiencia misma, donde no solo se mantiene observando de lejos y a partir de allí elabora sus conclusiones, sino que, gracias a estar inmerso dentro del proceso de intervención, le permite expresar un análisis creado a partir de experiencias o vivencias propias, como lo expresa Evans (2010):

La reflexión crítica constituye un proceso de metacognición y apreciación del docente respecto del proceso y los resultados alcanzados. Intenta explicar, desde los procesos seguidos qué incidencia, efectos o impacto ha producido la experiencia de investigación-acción a nivel de su desarrollo personal, profesional, pero también a nivel de sus estudiantes u otros agentes implicados en la experiencia (p.75).

Este proceso de reflexión permitirá entonces describir los resultados obtenidos, a partir del análisis de las experiencias en relación a los procesos que se realizaron y los cambios que se obtuvieron a partir de ellos.

El cambio en una institución

En la Investigación-acción el cambio se vuelve algo inminente, y no precisamente en cuestiones estructurales físicas, sino en la cultura organizacional, como lo menciona Sagastizabal y Perlo (2002) “los cambios suelen dirigirse a producir modificaciones en aspectos técnicos, sin tener en cuenta cambios indispensables en la dimensión organizacional que posibiliten el primero. Nos referimos más específicamente a los cambios en la cultura organizacional.” (p.35)

Entonces, si el cambio estructural se produce a partir de la cultura organizacional, resulta interesante identificar que a partir de esta es que se puede o no dar el cambio, y Sagastizabal y Perlo (2002) lo describen de la siguiente forma:

Toda situación o proceso de cambio provoca en aquellos que se verán

afectados diferentes actitudes, sentimientos y posturas. Ciertos cambios pueden provocar rechazo o aceptación, generar una actitud de colaboración, de participación en algunos, de compromiso en otros. Como también pueden gestar sentimientos de temor, ansiedad o angustia. Estas diferentes posturas frente al cambio, pueden estar determinadas por múltiples factores individuales, grupales y/o organizacionales. (p.36)

La reflexión nos lleva a comprender el cambio que se gesta en un ambiente al momento de llevar a cabo una intervención, pues, aunque se considere que la situación sigue siendo aparentemente normal dentro de un ambiente determinado, después de llevar a cabo una intervención, se debe comprender, que ya se efectuaron modificaciones que producen cambios en la forma de pensar o actuar de los directamente involucrados, de acuerdo con Gairín y Rodríguez (2011) “La aplicación de una nueva metodología, utilizar materiales distintos de los habituales u organizar de otra manera los grupos de estudiantes son cambios habituales en los centros educativos” (p. 32), de esta manera, se comprende, que aun las intervenciones pequeñas, provocan cambios. Sin embargo, se debe entender que para que este cambio sea con un impacto profundo dentro de la institución en su conjunto, necesita ser lo suficientemente sólido, de modo que se convierta, en un cambio que implique a la cultura misma de la organización, de esta manera, Díez (2013) menciona que “No hay cambio organizativo en profundidad, que no implique un cambio cultural, puesto que todo cambio serio afecta a las raíces mismas de la organización” (p.116), siguiendo el orden de ideas, en realidad, es este tipo de cambio (cultural), el que resultará significativo para la institución en su conjunto por ello, de acuerdo con la I-A, es necesario que todo cambio sea de forma planeada, el cual se conforme de un proceso que conjunte, no

solamente a los que integran la institución y conviven en el día a día, sino que haya un trabajo colaborativo y en conjunto con expertos en la materia de gestión social; como señalan Martínez, Aretio y Troya (2007):

[...] no es suficiente con abogar por la provocación de cambios sociales, sino que es preciso indicar cómo producirlos a partir de un proceso de IAP y en su propio seno. Nótese que no estamos refiriéndonos sólo a técnicas de intervención (propias del trabajo social, la educación social, la gestión pública, etc.) para suscitar cambios sociales en cualquier medio, sino desde procesos específicos de IAP en los que intervienen juntos científicos sociales y ciudadanos (con diferentes grados de organización y de activismo) (p. 6).

Es importante tener en claro, que para lograr un cambio cultural o social en una institución, se necesita de todos los actores posibles, que intervengan de forma directa o indirecta en la organización; sin embargo, también hay que tener en claro, que no todo cambio que surge de una intervención, llevará a la mejora de una institución, pues según Gairín y Rodríguez (2011) se habla únicamente de *mejora*, cuando el cambio promovido incorpora unas respuestas más aceptables que las existentes respecto a los valores o prioridades que se hayan establecido, por ello, de acuerdo a cómo se trabaja en I-A, es necesario la conformación de un equipo de trabajo, estratégicamente seleccionado, el cual se encargará de elaborar y guiar el proceso de cambio institucional, procurando elaborar en todo momento, las mejores propuestas de intervención, las cuales, se realizarán en conjunto con todos los actores de una institución, a fin de llegar a reflexiones continuas, producto, de un cambio continuo. Es por ello, que el equipo de trabajo encargado del proyecto de intervención del IBL, procuró en todo momento ver no solo la posibilidad, sino también la conveniencia y viabilidad de cada una de las acciones de cambio, a fin de lograr la

obtención de mejoras, en la implementación de cada una de ellas.

Los gestores y el cambio

De esta manera, es necesario que quien lleve el proceso de dirección, incluso, del mismo equipo de trabajo, comprenda las dimensiones que conlleva realizar cambios, y es que, de acuerdo con esto Tarruella (1966), menciona que:

Las complejidades operacionales, organizacionales y tecnológicas a las que deben enfrentarse son enormes. A nuestro modo de ver, es la tarea más difícil que puede emprender hoy en día un gestor. Sin embargo, las organizaciones maduras deben revitalizarse de un modo u otro para competir en entornos cada vez más duros. Transformar estas organizaciones requiere un especial sentido de liderazgo que no sólo favorecemos, sino que consideramos necesario si nuestras organizaciones quieren conseguir sus objetivos (pp. 278-279).

A pesar de esto, el gestor debe recordar en todo momento, que el cambio cultural, es compartido, dado que, es esta misma unidad, lo que le permitirá identificar junto con los demás actores de la institución, cuáles son las necesidades que presenta la organización, no se trata solamente de señalar e idear de forma individual, las áreas débiles para trabajar, si no, que a través de un estudio y análisis integral como lo propone la I-A, determinar en conjunto con la población inmersa, los puntos que necesitan una intervención, partiendo de la misma idea Díez (2013) comenta que:

El cambio compartido ha de ser un cambio promovido desde dentro a partir de las propias inquietudes y necesidades. Es también un cambio que debe partir del análisis de la cultura existente, del estudio de las razones que llevan a su instalación y a su cambio y de la selección de las estrategias más

adecuadas a un determinado contexto. (p.125)

Durante esta intervención en el Instituto Bíblico Lemuel, el gestor, en conjunto con el equipo de trabajo, implementó acciones a partir de previos análisis del entorno y su cultura en general, y cada una de estas acciones estuvieron en constante observación, a fin de poder elaborar reflexiones finales, que permitieran identificar los cambios que se obtuvieron en la institución a partir de lo que se realizó, sin embargo, antes de llegar a este análisis, fue necesario, que el gestor tuviera conciencia de que, como dice Diez (2013), “el cambio no puede ser total, radical ni inmediato. No es realista proponer un cambio total de estilo, actividades y modos de hacer en una organización educativa, porque no resulta posible” (p.127).

Lo alcanzado y aprendido

A través de las siguientes líneas de este capítulo, se abordan las reflexiones acerca de los sucesos importantes que ocurrieron durante el desarrollo de este proyecto, comprobando si se logró o no el propósito de cada una de las acciones de cambio, el aprendizaje que obtuvo el equipo de trabajo en relación a los cambios que se efectuaron y los efectos que se generaron en cada una de las intervenciones. Asimismo, además de reflexionar hasta dónde se llegó también se reflexionó en el por qué no se logró el cambio en algunos casos y qué falta por hacer.

Esta intervención, fue trabajada desde la investigación acción, donde el equipo de trabajo, para este proyecto de intervención, elaboró el diagnóstico correspondiente en la institución y determinó las áreas de oportunidad para mejorar, eligiendo así, las que cumplieran con las condiciones que permitieran una intervención, en la que participara la comunidad misma.

De esta manera, y después de realizar cada una de las acciones de cambio, se presentan a continuación los hallazgos, los cuales, resultan de la implementación llevada a cabo y el análisis de las experiencias vividas durante la misma.

En este proyecto de intervención, se revela, cómo el personal que labora en el Instituto Bíblico Lemuel, si bien tenían una función o un cargo determinado, no contaban con la información que les permitiera desarrollar sus tareas de forma sistemática y certera, sino que simplemente, se dejaba guiar por la intuición del saber, qué representaba el cargo que se les había asignado, provocando en algunas ocasiones la duplicidad de tareas, e inclusive, el realizar funciones que no les correspondían. Todo esto provocaba inconformidad por parte del personal al sentir estar realizando tareas de manera desorganizada, y generaba en ellos una actitud de rechazo e inclusive negligencia.

Con base a ello, el equipo de trabajo decidió elaborar e implementar acciones que provocaran cambio en la institución, para intervenir en la mejora del desarrollo organizacional de la misma.

Sobre la capacitación para la creación del manual.

Por ello primeramente se procedió a capacitar al personal en la elaboración del manual de organización y procesos. Y aunque ciertamente, se podría haber hecho el esfuerzo para contratar personal especializado en la creación de manuales institucionales, se prefirió que los mismos colaboradores de la Institución, fueran que los que desarrollaran el manual, resultando esto, beneficioso durante el proceso y aceptación del mismo por parte del personal, pues de acuerdo con Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (citados por Dávila y Jiménez, 2014)

Se identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia, la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias (pp. 273-274).

De esta forma, al llevar a cabo esta acción conjunta se generó un sentido de pertenencia entre los colaboradores del Instituto Bíblico Lemuel con el manual, lo cual, resulta favorable para la institución, pues una de las características del sentido de pertenencia se efectúa cuando una persona participa de la creación de algo, ya sea aportando de forma intelectual o práctica, provocando el apropiarse de ello, y en efecto, tratar de cuidarlo, o en este caso, ponerlo en práctica. Por ello, al verse implicado el mismo personal de Lemuel en la elaboración del manual de operaciones del Instituto, lo sintieron, no como algo obligado a ejecutar, sino como un trabajo que ellos mismos realizaron, facilitando así de ejecución del mismo. Durante esta acción de cambio, la mayor parte de los que laboran en el instituto acudieron a la capacitación y mostraron una *actitud de interés*, la cual predispone a una persona a responder de manera positiva ante una situación (Aiken, 2003) con bienestar (de acuerdo con lo revelado en la evaluación correspondiente en esta acción) y de *colaboración* para llevar a cabo la elaboración del manual, esto debido a que se sintieron parte del proyecto que se estaba gestando, a partir de esto se puede prestar mayor observación a las acciones de actitud de interés y de colaboración que de acuerdo con Hanson y Spross (citados en Pumar, s/f) “es un proceso dinámico e interpersonal en el que dos o más individuos se comprometen a interactuar con autenticidad

y constructiva- mente para resolver problemas, aprender los unos de los otros y lograr metas preestablecidas” (p.60), pues ambas se presentan cuando una persona se siente parte de algo.

De esta manera, afirmando lo que dice la teoría del sentido de pertenencia *de que el sentido de pertenecer*, “está asociado a procesos cognitivos, patrones emocionales, comportamiento, salud y bienestar, sentirse parte de algo, produce un estado de bienestar, felicidad, alegría, calma, cooperación, mientras que el no sentirlo, genera todo lo contrario” (Brea, 2014, p.16).

La colaboración del personal del instituto, no solo provocó crear un sentido de pertenencia entre ellos hacia el manual que se planeaba construir, sino que se presentaron otras condiciones que se propiciaron durante este encuentro, como el *trabajo en equipo* y el *intercambio de ideas*, donde el personal del instituto en general, tuvo la oportunidad de expresar sus puntos de vista, pues los esfuerzos para lograr la creación del manual, se conjuntaron de forma favorable, permitiendo una disminución del tiempo, en cuanto a la redacción de cada función respectiva a cada coordinación, generando entonces en el personal del instituto, una dinámica de trabajo en equipo, y es que según Robbins y Judge (citados por Alcázar, 2014), “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, y los esfuerzos de cada individuo dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones individuales” (p.12).

Durante la capacitación, se procuró que los asistentes se sintieran importantes e indispensables para llevar a cabo la creación del manual, dando como resultado a individuos motivados en el trabajo en común, pues como explica Muñoz (2014):

Los empleados que se siente “queridos” poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y destrezas por contribuir y colaborar. Los que

poseen bastante autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los colaboradores, se creará un ambiente valioso, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacarse en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima organizacional positivo y productivo (p.24).

De esta manera, a partir de lo experimentado en la capacitación, en relación al sentido de pertenencia, trabajo en equipo y motivación, sabiéndolo encaminar en las demás esferas de la Institución, favorecerá un mejor desenvolvimiento por parte de los colaboradores del instituto en relación con el desarrollo de sus funciones, pues como explica Robbins y Judge (citados por Alcázar, 2014, p.12) la sinergia positiva entre los integrantes de un equipo de trabajo, que permitirá que sus organizaciones incrementen el desempeño.

Sobre la creación del manual.

Si bien, un trabajo en equipo favorece el logro de objetivos (Valverde, Ayala, Pascua, y Fandiño, *s/f*), se debe reconocer que el contexto en el que se encuentre la institución, tendrá una influencia positiva o en su defecto, negativa en el resultado que se persigue. Por ello, es importante mencionar que, en relación con la elaboración del manual de organización y funciones del Instituto, el equipo de trabajo, si bien cumplió con su objetivo, se enfrentó a la *presión del tiempo*, propiciando así un estrés conjunto en los que estaban a cargo de la elaboración del manual, al respecto Hoyo (2004) menciona que:

El estrés es una respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de

trabajo y la propia organización. La persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés, afectando el desempeño del individuo (p. 6).

Fue debido a esta presión grupal que se observó, que los resultados en el producto final se vieron afectados, pues aunque el manual se entregó en tiempo, en realidad la forma no fue del todo completa, pues al momento de evaluarlo en forma y contenido, se encontraron algunas deficiencias, que si bien, no lo hacían inservible, este no cumplía con los estándares completos que pedía la lista de cotejo con la que se evaluó, con esto, se muestra cómo la presión, no solo circunstancial, sino emocional, afecta el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos, pues como dice del Hoyo (2004):

Si los niveles de estrés se elevan demasiado, la empresa tiende a operar con un estrés negativo, con todas las consecuencias que ello conlleva, como errores de juicio, baja productividad y creatividad, escasa comunicación, falta de espíritu de equipo, relaciones humanas tensas, alto grado de cambio de empleo y absentismo, acarreando un alto costo financiero y humano para la empresa (p. 12).

Independientemente de las cuestiones anteriormente descritas, se pudo obtener el manual en el tiempo deseado, con el contenido completo en relación a los puestos que integran el Instituto y las funciones que conforman cada uno, quedando así organizado el trabajo administrativo que cada integrante de la institución desempeña, sin duplicidad de funciones y con un mayor conocimiento de sus actividades. Posteriormente se procedió a la presentación del mismo ante autoridades que permitieran general la autorización para llevar a cabo otra de las acciones de cambio diseñadas e implementadas, que es la institucionalización del manual como una herramienta de uso.

Sobre la institucionalización, socialización y validación del manual.

La institucionalización es vista desde la I-A, de acuerdo con el Latorre (2005) como toda una serie de cambios organizativos y personales, donde se asimila una innovación dentro de la estructura, convirtiéndose en un proceso de cambio continuo y mejora en una escuela. Para ello, Bartolomé (citado en Latorre, 2005, p. 29), señala que el proceso de institucionalización se lleva a cabo de la siguiente manera. Figura 12:

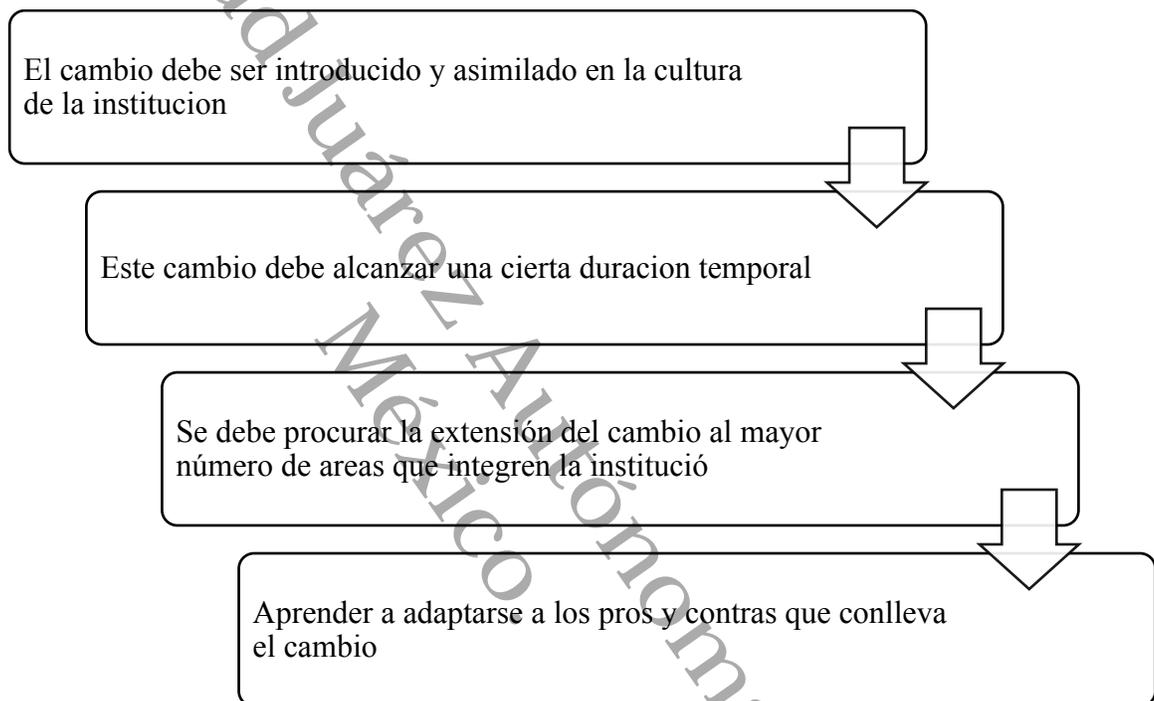


Figura 12. Proceso de institucionalización. Adaptado de Latorre (2005, p. 29)

El equipo de trabajo, consideró necesario llevar a cabo el proceso de validación del manual, durante el cual, el Director, como figura principal responsable del instituto, y parte del equipo de trabajo, se presentó antes las autoridades superiores correspondientes, con la finalidad de que formalizara el uso del manual en el instituto, como una norma a implementar, durante este proceso, en lo correspondiente a los permisos por parte de las autoridades para implementar el uso del manual, se dieron en tiempo y forma, e incluso, el proceso de validación por parte del personal hacia el manual, se manejó de forma favorable,

sin embargo, la cuestión de generar una institucionalización, no en aspectos legales, sino en aspectos culturales, resulta no tan fácil, y en relación con ello, Díez, Díez y Vázquez (2014) hablan sobre el proceso de institucionalizar y menciona que la institucionalización es un proceso complejo y difícil de implementar, que requiere la puesta en marcha de iniciativas por parte de sus gestores, por ello, aunque en el instituto se planteara el uso del manual como algo obligatorio para todo el personal, el impacto de ser institucionalizado por una organización mayor a la interna, generó un sentido de responsabilidad mayor en el personal al momento de ejecutarlo, pues ya no se trataba solamente de algo propuesto de forma interna, sino un deber estipulado por una autoridad mayor.

Sin embargo, a pesar de ello, al momento de hacer uso del manual, se encontró que algunos de los coordinadores seguían realizando duplicidad de tareas o funciones que no les correspondían, pero asumían que eran parte de sus funciones, un ejemplo de ello, se observó que en relación con la rendición de cuentas dos de estos reportaron una misma actividad a su jefe inmediato.

Esta situación refleja que, aunque ya todos los permisos y acuerdos estaban generados tanto por las autoridades del Instituto, como por el personal del mismo, al momento de la práctica, se generó cierta resistencia al cambio. En este sentido Escudero, Delfín y Arano (2014), hablan precisamente de esa resistencia que se genera en las organizaciones, similar a lo que sucedió en el Instituto, y mencionan que:

Es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno, que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza

inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente (p.16).

En este mismo orden de ideas, las causas o el porqué de esta resistencia, se puede deber a distintas variables psicológicas manejadas también por Escudero, Delfin y Arano (2014), que se describen por lo menos, cinco de ellas representadas a continuación en la tabla 28:

Tabla 28

Variables psicológicas de la resistencia al cambio

Variable	Descripción
Hábitos	Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
Miedo a lo nuevo	Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
Apego a lo conocido	Las personas prefieren continuar en el estado de comodidad que les ofrece aquello que ya conocen, y por lo mismo, prefieren no hacer cambio en ello. Lo cual puede resumirse con la siguiente frase: <i>Más vale viejo conocido que nuevo por conocer.</i>
Tendencia a conservar la estabilidad	Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
Apego a lo elaborado por una persona	Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

Nota: Adaptado de Escudero, Delfin y Arano (2014, p.6)

Si bien, se podría hacer más estudios para comprender cuál es la causante de esta resistencia ante los cambios en el instituto, lo propuesto por Escudero, Delfin y Arano

(2014) abre una comprensión más amplia para identificar, cuál o cuáles de las variables, están imperando en esta cultura organizacional.

Retomando el primer punto que menciona Bartolomé (citado en Latorre, 2005, p. 29, en relación con que el proceso de institucionalización inicia cuando se culturiza a la sociedad con el mismo, en lo desarrollado en el IBL, se pudo observar que el tiempo para que la comunidad de la institución cambie con la dinámica que anteriormente realizaban, se requiere de un proceso de asimilación, socialización, culturización y difusión de los resultados de la intervención, ya que en la medida en que las personas se adaptan a estos nuevos procesos de trabajo, se logrará la institucionalización del mismo.

Sobre la publicación del manual.

Como acción, en este proceso de intervención, se procedió a la publicación del manual ante la comunidad en general que compone el Instituto, esto es, ante el alumnado, quienes respondieron de manera favorable de acuerdo con lo obtenido en la encuesta en relación a esta acción. Fue en este momento, en el que se pudo apreciar satisfacción por parte de los alumnos en relación a la existencia del manual, pues coincidían en la importancia de que ellos puedan conocer a profundidad, las funciones que se desarrollan en cada coordinación, a fin de poder mantener una mejor comunicación, incluso, a nivel estudiantil. A partir de ello, se puede comprender cómo el incluir, no sólo a los administradores de una organización, en los procesos de cambio, sino incluir a todos los que integran de una u otra forma a una organización educativa, viene a crear un sentido de comunidad, y en este caso, comunidad educativa. Fue mediante este proceso que se vivió de una forma más integral este trabajo en comunidad, y es que la comunidad educativa,

como la define Salazar (citado en Posada, 1999), estaba preocupada por integrar a todos, en sus procesos:

Actualmente se llama comunidad educativa al conjunto de la familia, la escuela, la sociedad y los medios de comunicación, rompiendo con la idea de confinar la educación únicamente al ámbito de la escuela como era costumbre en nuestro medio (...) Ello quiere decir que tienen objetivos comunes en el proceso educativo, que tienen un conocimiento amplio de sus quehaceres y que sus acciones específicas son complementarias (p.100).

Fue así, como durante este proceso se obtuvo la generación de un sentido de comunidad educativa, al involucrar a los estudiantes en este proceso. Por ello, es necesario mejorar la comunicación del personal administrativo de una institución educativa, con el alumnado, a fin de conocerse mejor y crear así, ese sentido de pertenencia, del que se hablaba anteriormente, ya no solamente en un ámbito organizacional, sino de la comunidad en general, de acuerdo con lo que menciona Posada (1999) que:

Es conveniente dedicar un tiempo a mejorar la comunicación con los alumnos y directivos, intercambiar información, crear compromisos, facilitar ocasiones para la comunicación y el intercambio que ayuden a profesores, padres y madres y estudiantes a conocerse mejor, a crear una conciencia de grupo y a identificarse con el centro. Es difícil que haya implicación si no hay confianza o desconocimiento entre las personas (p.109)

Es de esta manera como el Instituto Bíblico Lemuel, logra generar esta comunidad escolar al incluir a todos los integrantes en sus procesos de cambio, sin embargo, este sentido de comunidad y cooperación, es un asunto que se procura constantemente, a través de lo que falta por hacer en la institución.

Lo que falta por hacer para que continúe el cambio

La tarea de la gestión de la intervención en centros educativos, no es un asunto único, que se realice una sola vez, y se obtenga el éxito. Como se mencionaba al principio, el cambio no se logra de forma sencilla, y para muestra de ello, la situación de resistencia al cambio que se presentó en el Instituto Bíblico Lemuel, al momento de ejecutar el manual como tal. Sin embargo, el cambio está conformado de procesos, y gracias a ello, aun se puede seguir implementando nuevas estrategias que permitan al Instituto, lograr la mejora en su organización administrativa en la institución educativa.

Por ello, después de haber realizado, el análisis y las reflexiones correspondientes, se considera pertinente realizar las siguientes sugerencias para implementar a fin de continuar la mejora:

- Mantener la participación de todo el personal en los procesos que se desarrollen en el Instituto, a fin de generar, el sentido de pertenencia correspondiente de la comunidad escolar hacia los proyectos o acciones que se deseen implementar.
- Realizar capacitaciones para el cuerpo administrativo del Instituto, en cuanto a los procesos de diagnóstico, planificación y diseño de proyectos, y afrontamiento del estrés, con la finalidad, de que, al momento de llevar a cabo una intervención, el equipo de trabajo pueda tener planes de contingencia ante cualquier tipo de contratiempo o situación que amenace el desarrollo de los mismos y responder de la mejor forma ante ellos.
- Crear procesos de cambio en el personal, a fin de reducir la resistencia al mismo.

Para ello, se propone que, en relación a la implementación del manual, como norma, pueda haber un acompañamiento al personal por parte del equipo de trabajo, en

donde durante seis meses, se vaya realizando seguimientos de las funciones desarrolladas por cada coordinación, a fin de apoyarles en el desarrollo de sus actividades, a como se indican en el manual.

- Realizar una evaluación y seguimiento de las acciones de cambio que se propusieron, a fin de verificar si lograron los objetivos.

Como complemento de las sugerencias anteriores, resultantes de la reflexión, finalmente, queda plantear futuras líneas de investigación que propicien al interior de la institución una mejora continua, entre los tópicos de estas líneas se pueden abordar el liderazgo institucional, clima organizacional, coaching, especialización de funciones administrativas escolares.

Comentarios finales

Durante este proceso en general, se pudo atender una de las cuestiones prioritarias en el Instituto, y es que, al no haber claridad en la organización de funciones administrativas, el personal no rendía en cuestiones de calidad, afectando así el funcionamiento de la institución. Es de esta forma, es la que se visualiza la pertinencia del proyecto desarrollado en el Instituto Bíblico Lemuel, el cual, demuestra, que la gestión educativa favorece el continuo desarrollo de la institución.

Sin duda alguna, cada proceso que conformo el proyecto, desde la perspectiva de la I-A, permitió acceder de una forma más incisiva en la institución, favoreciendo así, la obtención de los resultados, que si bien, no fueron todos los esperados, si permiten abrir nuevas oportunidades de intervención, desde una visión comunitaria e integradora, y no solo de forma individual, desde la perspectiva del investigador.

Cada fase del proceso, permitió llegar a nuevas fronteras de conocimiento, valorando así, no solo la información recolectada, sino cada una de las acciones elegidas

para implementar, desde la elección del equipo de trabajo, el cual resultó idóneo y dispuesto a llevar a cabo lo necesario para que funcionara el proyecto; los ciclos de intervención o técnicas o instrumentos para la recolección de datos, rescatando de entre ello, el cómo, el permitir que los participantes potenciales formaran parte, no solo de la parte diagnóstica, sino también de la intervención, facilitó la cooperatividad ante cada proceso.

De forma personal, como líder del proyecto que se gestó, he aprendido a trabajar en equipo, a ver más allá de lo que mis ojos pueden ver, a través de los ojos de aquellos que conviven conmigo. A involucrar a la misma comunidad de acuerdo con la metodología utilizada de I-A, en cada gestión en la que participe y a perfeccionar aún más esta técnica, la cual permite llegar a no sólo aspectos teóricos, sino más allá, a la realidad.

Referencias

- Aiken, L. (2003). Tests Psicológicos y Evaluación. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=2LvyL8JEDmQC&pg=PA294&lpg=PA294&dq=actitudes,+valores+y+orientaciones+personales,+%C3%ADndice&source=bl&ots=zDfPL5df_K&sig=iw6icXa2RfNQfIRObiWDJGCCevs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwicxOXqhdzcAhUEGKwKHX30BEYQ6AEwA3oECAcQAQ#v=onepage&q=actitudes%2C%20valores%20y%20orientaciones%20personales%2C%20%C3%ADndice&f=false
- Aguado, B. J (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Alcázar, E. (2014). La personalidad y los equipos de trabajo efectivos. UNACIENCIA. Revista de Estudios e Investigaciones. Recuperado de <http://docplayer.es/40296529-La-personalidad-y-los-equipos-de-trabajo-efectivos.html>
- Ander-Egg, E. (2003). Repensando la Investigación acción participativa. Recuperado de http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34553/mod_resource/content/1/10ANDER-EGG-Ezequiel-La-investigacion-propiamente-dicha.pdf
- Artavia, J.M. (2006). Las reuniones de personal: una alternativa de Comunicación, entre la administración y el personal Docente de una escuela. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ctyG->

- PxH4g4J:<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9234/17706+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
- Barnard, T. O., Galloway, C. F., Gray, H. A., Hughes, D., Rice, K., Ellwood, A., Ottis, J y Wise, E. (1994). Explorando la Educación Cristiana. Recuperado de https://www.whdl.org/sites/default/files/publications/ES-Harper-Explorando_la_Educaci%C3%B3n_Cristiana_1.pdf
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Universidad de Murcia. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Capítulo III: La organización. s/f. Recuperado de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.pdf
- Cardona, M., Montes, I.; Vásquez, J., Villegas, M. y Brito, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/download/1287/1166>.
- Casique, A. y López, F. (2007). La administración del desarrollo organizacional. *Revista Panorama administrativo*. 2(3). 5-10. Recuperado de <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/70/67>
- Castro-Sáez, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la Complejidad. *Estudios Pedagógicos*, (27), 97-110.
- Chacón, M. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Corral, Y. (2008). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. Recuperado de

- <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>
- Dávila, C. y Jiménez G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología* [online]. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004
- Díez, E.J. (2013). Investigación-acción participativa: el cambio cultural con la Implicación de los participantes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 16(3). 115-131. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.16.3.186171>
- Diez, E., Diez, F. y Vázquez, A. (2014). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/130416ed.pdf>
- Domínguez G. I. F (2016). Lemuel un testimonio vivo. México. Editorial Gen.
- Escudero, J., Delfin, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia administrativa*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Fossi, L., & Castro, L., & Guerrero, W., & Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9 (25), 47-63
- Garbanzo, G.M., (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* 40. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914>
- Gairín, J., Rodríguez-Gómez, D. (2011) Cambio y mejora en las organizaciones

- educativas. EDUCAR [En línea]. 47 Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836003>
- Guerrero A. y López F.J. (2017). La administración del desarrollo organizacional.
 Recuperado de <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/view/109/118>
- Gómez E. G. (2010). Investigación-Acción: Una metodología del docente para el
 docente. *Revista Lingüística aplicada*. Recuperado de
http://relinguistica.azc.uam.mx/no007/no07_art05.pdf
- H. Congreso de la unión (2018). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 Última reforma publicada DOF 27-08-2018. Recuperado de
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf
- Hamui, A. y Varela, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en
 educación médica*. 2 (1). Recuperado de:
http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF
- Hernández Palomino, J.A., Gallarzo, M. y Espinoza Medina, J.J (2011). Desarrollo
 Organizacional. México. PEARSON EDUCACIÓN.
- Hoyo, M. A. (2004). Estrés Laboral. Documentos divulgativos. Recuperado de
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>
- Latorre, A. (2005). La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa.
 Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2016/08/La-investigacion-accion-Conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>
- La historia de la educación cristiana. (s.f.). Recuperado de

- https://kipdf.com/la-historia-de-la-educacion-cristiana-hoja-de-contenidos-n-pag-introduccion-5-i-_5ac2ea6f1723ddfb8fb79500.html
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7 (14), 69-83.
- Marcano, N., y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12 (39), 410-430.
- Marín, J. L. (2013). Cambio organizacional en las instituciones educativas. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Cambio-organizacional-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Martínez, L. M., Aretio, A. y Troya, A. (2007). IX Congreso Español de Sociología. Barcelona. Recuperado de http://www.miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/2007_IAP_Logronho_BCN.pdf
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Recuperado de <http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/backends/download.php?url=L0Rlc2Fycm9sbG9fb3JnYW5pemFjaW9uYWxfUHJpbmNpcGlvc195X2FwbGljYWNPb25lc19fNHRhX0VkaWNpb25fX1JhZmFlbF9HdWl6YXJfTW9udHVmYXlucGRm&cidReset=true&cidReq=DOMLRH>
- Morales, O. A. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía.

Recuperado de:

http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos_investigacion.pdf;jsessionid=D28955EE3A33D4D5145B2C1345CAB2D5?sequence=1

Muñoz, P.A. (2014). El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. (Ensayo para optar al título de especialista en gestión de desarrollo administrativo). Universidad militar nueva granada.

Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>

Murillo, T. F. J. (2010). Investigación-Acción. Cuaderno Métodos de investigación en Educación Especial. Recuperado de

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf

Noboa, A. (s/f). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud.

Recuperado de

<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>

Pérez, G., C. (2005). Administración e historia en la formación de administradores. *Universidad & Empresa*, 4 (9), 159-169.

Pérez, L. J. A. (1996). Introducción a la dirección de empresa: organización humana.

Universidad de Piura. p. 36.

Pinto C., M.E. (2012). Desarrollo organizacional. Recuperado de

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf

- Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.
- Posada, J. (1999). Notas sobre comunidad educativa. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/1513/7/06CAPI05.pdf>
- Pumar, M. J. (s/f). Colaboración y liderazgo. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/37292/1/Mar%C3%ADa%20Jes%C3%BAs%20Pumar%20M%C3%A9ndez.pdf>
- Reales, L., Arce J. y Heredia F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Rodríguez, R., Rodríguez, M. T., Peteiro, L. M., Gallardo, T., Roque, y .Moya, M. (2007). ¿Qué potenciar para propiciar el desarrollo organizacional?. *Revista Psicología Científica.com*, 9(15). Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/desarrollo-organizacional-potenciar>
- Sagastizabal, M.A., y Perlo, C.L. (2002). La Investigación-Acción como Estrategias de Cambio en las Organizaciones. Recuperado de https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/3880/Libro_Investigacion-Accion.pdf?sequence=3
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Tapia, F. J. (2012). Lectura de apoyo: Redacción de la pregunta de investigación.

Recuperado de

[http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/PreguntasInvestigacionFeb2.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/PreguntasInvestigacionFeb2.pdf)

Tarruella, LL. (1996). Gestionar el cambio. (Tesis Doctoral para la obtención del grado de Doctor en ciencias económicas y empresariales). Recuperado de

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf?sequence=3

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos.

Revista Calidad en la Educación Superior. 3 (1). Recuperado de

http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Recuperado de

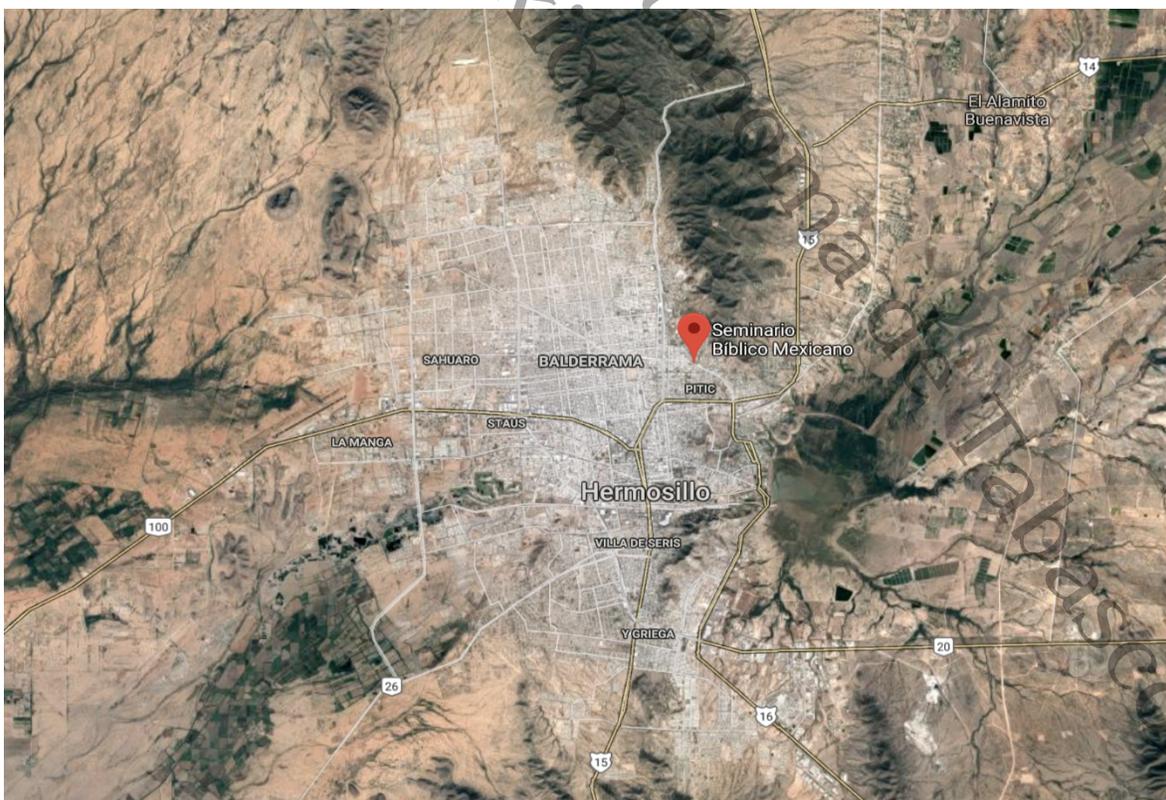
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M. y Fandiño, D. (s/f). El trabajo en equipo y su

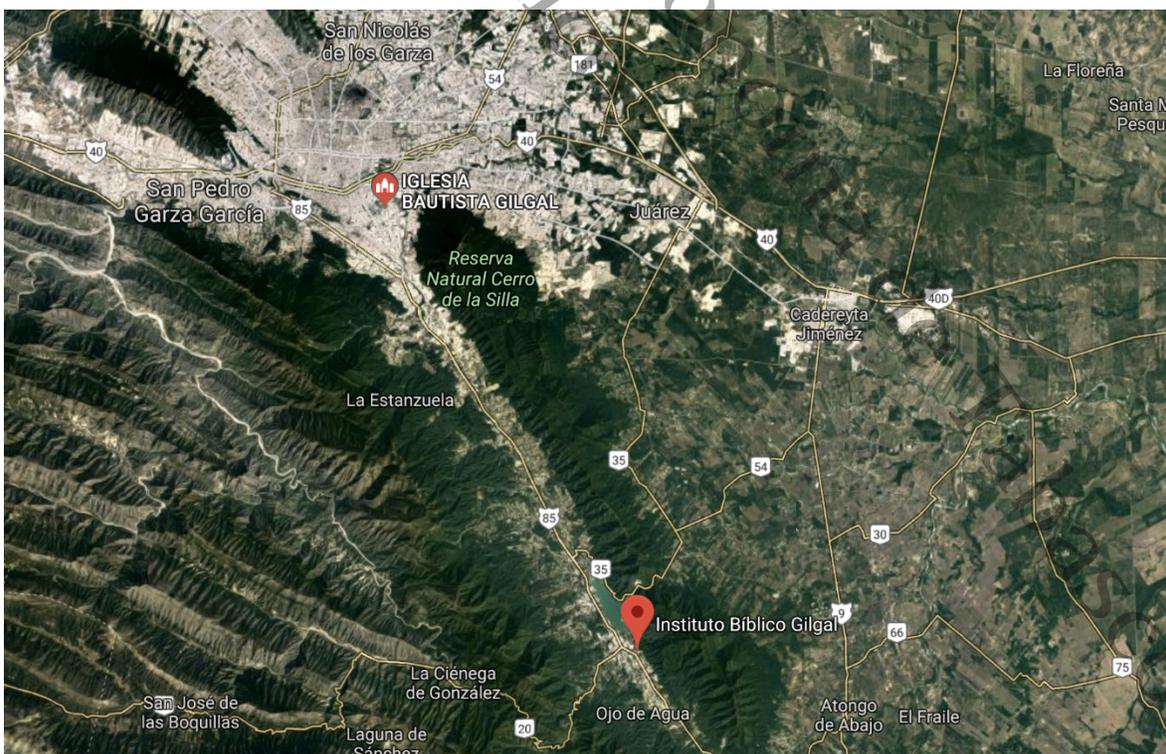
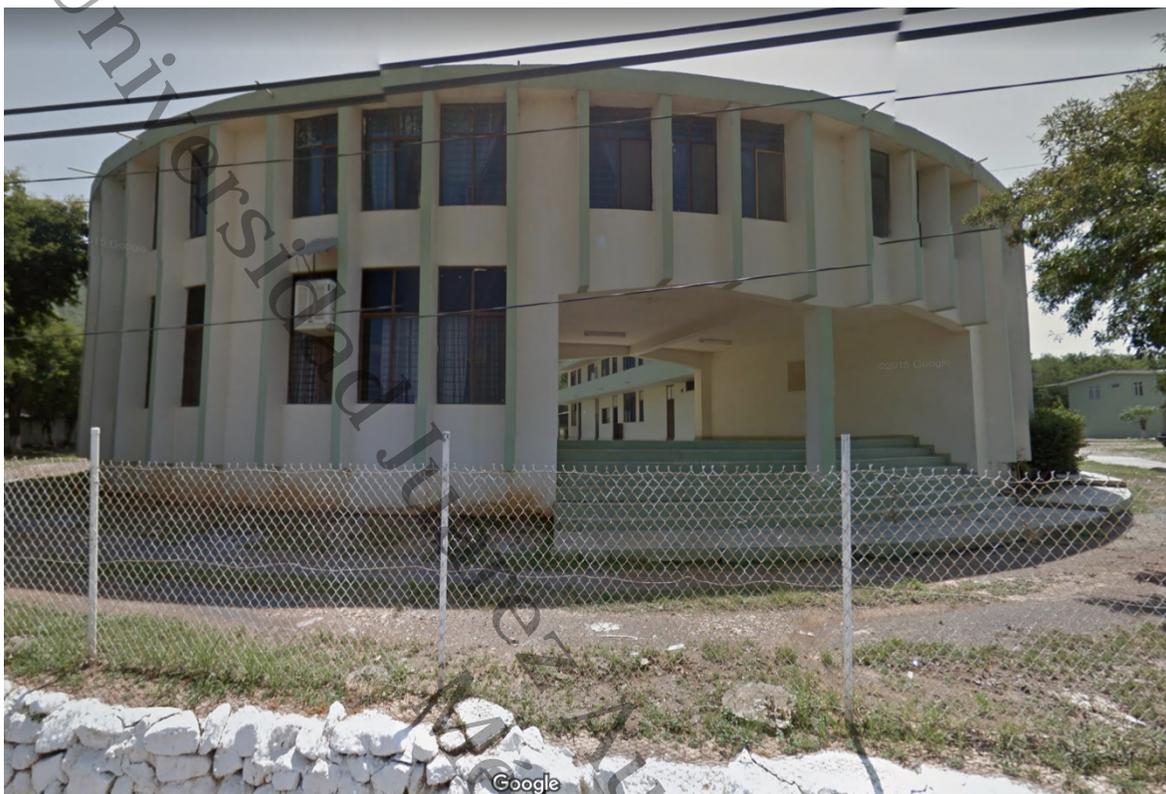
operatividad. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>

Apéndices

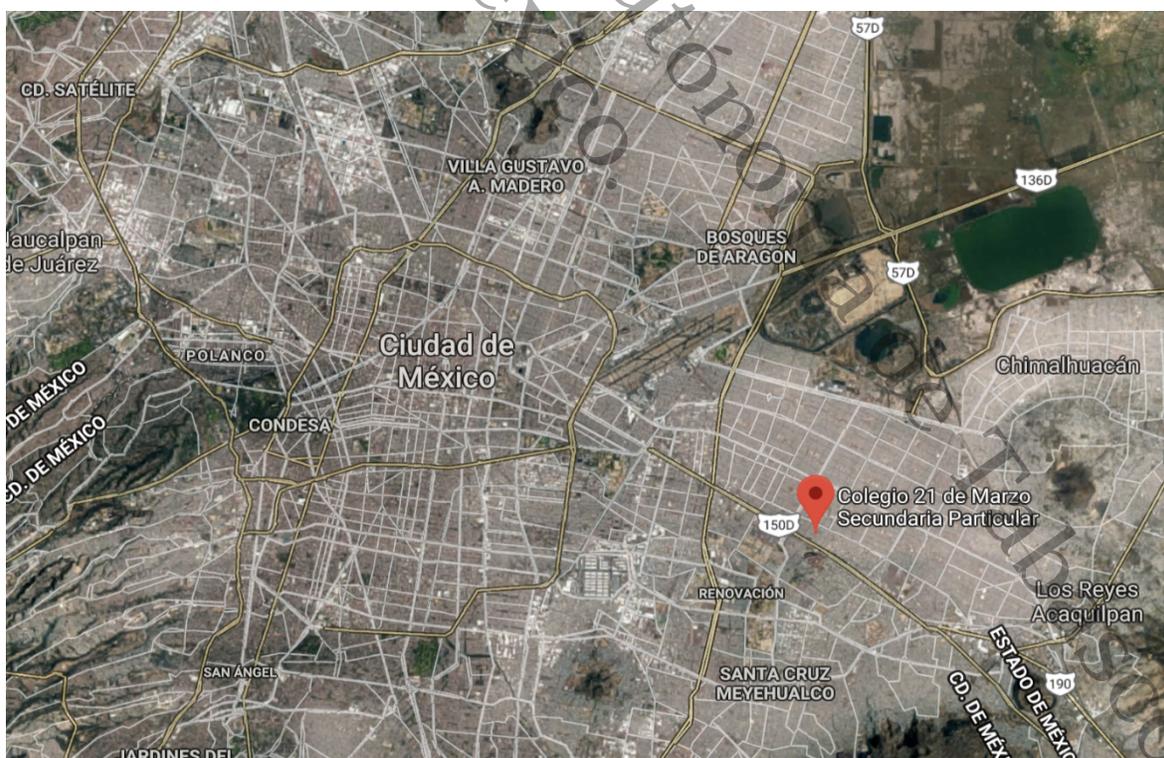
Apéndice A. Fotos del Seminario Bíblico Mexicano y mapa de su ubicación.



Apéndice B. Fotos del Instituto Bíblico Gilgal y mapa de su ubicación.



Apéndice C. Fotos del Instituto Bíblico Mizpa y mapa de su ubicación.



Nota: La ubicación del Instituto Bíblico Mizpa, se encuentra solamente con la ubicación de la secundaria que allí mismo se imparte.

Apéndice D. Fotos del Instituto Bíblico Lemuel y mapa de su ubicación.



Apéndice E. Mapa Curricular del Profesional asociado del Instituto Bíblico Lemuel.

● Básicas
● Genéricas
● Específicas

Plan de Estudios del profesional asociado en Teología por Competencia

Cuatrimestre 1	Cuatrimestre 2	Cuatrimestre 3	Cuatrimestre 4	Cuatrimestre 5	cuatrimestre 6
Desarrollo y convivencia Social (3)	Desarrollo Personal (5)	Nuevo Testamento I (5)	Nuevo Testamento II (3)	Teología I (5)	Teología de la misión (3)
Introducción a la biblia (5)	Hermenéutica (5)	Antiguo Testamento I (5)	Antiguo Testamento II (5)	Introducción a la Filosofía (3)	Ética y Valores (5)
Ofimática I (3)	Ofimática II (5)	Métodos de Investigación (5)	Homilética (3)	Diseño y Desarrollo de Programas de formación (3)	Música en la Iglesia (5)
Taller de Integración Social I (5)	Taller de Integración Social II (5)	Taller Integrador de Práctica Ministerial I (5)	Taller Integrador de Práctica Ministerial II (5)	Taller Integrador de Práctica Ministerial II (5)	Taller Integrador de Práctica Ministerial III (5)
Taller de comunicación y redacción (5)	Inglés I (3)	Inglés II (3)	Historia del Cristianismo I (3)	Historia del Cristianismo II (3)	Consejería Bíblica (5)
Desarrollo sustentable(5)	Psicología del Desarrollo I (5)	Psicología del Desarrollo II (3)	Teorías del Aprendizaje (5)	Taller de Homilética (5)	Teología y practica pastoral I (5)
Hist., Gob. Y y Doctrina de la Igl. De Dios (5)	Min. Del Espíritu Santo (3)	La Igl. Local y las Misiones (5)	Sociología y Pastoral urbana (3)	Literatura apocalíptica (3)	Evangelismo y Plant. De Iglesias (5)
Liturgia (3)	Discipulado Integral (3)	Apologética (3)	Min. Social de la Iglesia (5)	Nuevo Testamento III (5)	Administración Eclesial (5)

Apéndice F. Fotos del Instituto Bíblico Lemuel.



Nota: Vista aérea del IBL.



Nota: Área de oficinas y salones (señaladas con rojo)



Nota: Dormitorios del internado. La primera planta corresponde a señoritas, segunda planta a matrimonios y tercera planta a hombres no casados.



Nota: Departamentos para docentes. (área señalada con rojo).



Nota: Acervo de Biblioteca.



Nota: Salón de usos múltiples y biblioteca.



Nota: Diseño de las aulas.



Nota: Zona de aulas.

Apéndice G. Carta de autorización.

Villahermosa, Tabasco. 20 de Mayo de 2017

M.A. RENE GORDILLO LÓPEZ.
PRESENTE

Reciba un cordial saludo.

Con el propósito de proseguir con la investigación que se ha iniciado en el Instituto Bíblico Lemuel, se le solicita autorización para acceder a los archivos del instituto, con la finalidad de buscar información relacionada con historia y política de la institución.

Agradezco de antemano su pronta respuesta y su interés por colaborar en éste proyecto de intervención.

Y sin más al respecto, agradezco su pronta respuesta.

ATENTAMENTE

Karen Marlene Domínguez González
GESTORA EDUCATIVA

c c. p.: Archivo

Apéndice H. Formatos de entrevistas realizadas a los coordinadores del Instituto, Director y Coordinadora académica

Entrevista a los coordinadores

Guía de preguntas

1. ¿Cómo te sientes trabajando en el IBL?
2. ¿De qué forma te hicieron saber tus derechos y obligaciones?
3. ¿Haz tenido una capacitación para tu área laboral actual?
4. ¿Cómo defines tu clima laboral? (investigar componentes del clima laboral).
5. ¿Cómo consideras tu desempeño y que necesitas para mejorarlo?
6. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándolo?
7. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que has encontrado?
8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de tu puesto?

Entrevista director

Guía de preguntas

1. ¿Cuál es su función como director?
2. ¿Existe algún perfil para el puesto?
3. ¿Quién delimita sus funciones administrativas?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el control sobre las funciones del personal?
5. ¿Cómo es el proceso de admisión y permanencia para los maestros?
6. ¿Cómo es la infraestructura del instituto y qué ofrece?
7. Perfil de contratación de personal
8. Normatividad del personal
9. ¿Existe algún procedimiento para informar derechos y obligaciones al personal?
10. ¿A qué mercado está dirigido?
11. ¿Cuál es el plan de difusión?

Entrevista Coordinadora académica

Guía de preguntas

1. ¿Quién se encarga de la organización curricular?
2. ¿Cómo es su plan de estudios y cómo lo elaboran?
3. ¿Cómo se evalúa el plan de estudios?
4. ¿Cuál es la matrícula actual?
5. ¿Cuáles son las estadísticas de los cuatro años de ingreso y permanencia de los alumnos?

Apéndice I. Guía de preguntas para el grupo de enfoque con la junta educativa y foto de la sesión.

Grupo de enfoque con la Junta de educación

Guías de preguntas para el grupo de enfoque

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de IBL?
2. ¿Cuáles son sus funciones como junta de educación?
3. ¿Manejan niveles jerárquicos o algún organigrama entre ustedes?
4. ¿Cuál es el límite que tienen de injerencia en Lemuel?
5. ¿Qué tan enterados están del plan educativo vigente?
6. ¿Cuántos de los miembros de la junta estudiaron en Lemuel?
7. ¿Qué tan parte de IBL se siente usted?
8. ¿En qué consiste el apoyo de los territorios al IBL?
9. Coméntenos; como junta educativa ¿A quién le rinden cuentas?
10. ¿Bajo qué parámetros y perfiles?



Nota: foto de la sesión del grupo de enfoque a la junta educativa.

Apéndice J. Guía de preguntas del grupo de enfoque con los docentes del Instituto y foto de la sesión.

Grupo de enfoque de docentes

Guías de preguntas

1. ¿Cómo elaboras tus planes de clases?
2. ¿Cuántas horas trabajas a la semana?
3. ¿Cómo son tus procesos evaluatorios?
4. ¿Qué favorecería el trabajo colegiado en el IBL?
5. ¿Conoces la visión y misión de IBL?
6. ¿Qué modelo de enseñanza utilizas?



Nota: Foto del grupo de enfoque a los docentes.

Apéndice K. Formato del rubrica aplicada a los alumnos y foto de la aplicación.

Cuestionario para alumnos

EDAD:

TERRITORIO:

GRADO ACADEMICO:

SEXO:

ACADÉMICO:

SEXO:

A continuación, elige la opción que defina más tu respuesta a las siguientes preguntas:

5. Muy funcional
4. Funcional
3. Regular
2. Poco funcional
- 1 Nada funcional

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿CÓMO CALIFICAS EL SISTEMA DE DIFUSIÓN DE LEMUEL?					
2. ¿CÓMO CALIFICAS EL PROCESO DE INSCRIPCIÓN A LEMUEL?					
3. ¿CÓMO CONSIDERAS LAS INSTALACIONES DE LEMUEL?					
4. ¿CÓMO CONSIDERAS LA NORMATIVIDAD ACTUAL PARA LOS ESTUDIANTES?					
5. ¿CÓMO CONSIDERAS EL PLAN DE ESTUDIOS?					
6. ¿QUÉ TAN FUNCIONAL ES LO QUE APRENDES EN LEMUEL PARA APLICAR AL CAMPO MINISTERIAL?					
7. ¿QUÉ TAN FUNCIONAL CONSIDERAS LA MODALIDAD CUATRIMESTRAL?					

¿CONOCEN LA VISIÓN Y MISIÓN DEL IBL? (DE SER SÍ, FAVOR DE ESCRIBIRLA SIN REVISAR APUNTES)



Nota: Fotos de la aplicación de la rúbrica a los estudiantes.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice L. Tablas descriptora de las cadenas semánticas en el proceso de diagnóstico.

Tabla a
Diagnóstico. Metacategoría Normatividad

Categoría	Subcategoría	Cadenas textuales coordinadores (C)	Cadenas textuales junta educativa (JE)	Cadenas textuales maestros (M)	Cadenas textuales alumnos (A)
Sistema disciplinario para estudiantes	C1,C2,C3,C4, C5	“...hay reglamento para los alumnos sin embargo no está actualizado...”			
Normatividad para personal administrativo y docente	C1,C2,C3,C4, C5 C6	“..No hay ningún tipo de reglamento para el personal del Instituto”			

Tabla b
Diagnóstico. Metacategoría Gestión curricular

Categoría	Subcategoría	Cadenas textuales coordinadores (C)	Cadenas textuales junta educativa (JE)	Cadenas textuales maestros (M)	Cadenas textuales alumnos (A)
Plan de estudios	JE, M2,M3, M5, M6		“...el Instituto está ligado al Seminario, por ello recibe el plan de estudios de ellos”	“..Nosotros no tenemos injerencia en el plan de estudios...”	
Planificación de la enseñanza	M1, M2,M3, M5, M6			“El seminario nos manda propuestas a desarrollar en clase”	
Planificación de la evaluación	M1, M2,M3, M4			“...Cada uno define la forma de evaluar, sin embargo tenemos fechas de entrega de calificaciones”	

Tabla c
Diagnóstico. Metacategoría Coordinaciones

Categoría	Subcategoría	Cadenas textuales coordinadores (C)	Cadenas textuales junta educativa (JE)	Cadenas textuales maestros (M)	Director (D)
División de cargos	C1, C2, C5, D	“...El director es quien nos dice al momento de iniciar a laborar con ellos, qué cargo nos corresponde”			“...Cada coordinador tiene un área a cargo en específico...”
Desorientación de funciones	C1, C2, C3, C4, C5, C6	“No hay ningún documento que nos exprese exactamente, qué funciones realizamos”			“...No hay nada más allá de lo oral, que estipule las funciones del personal”
Duplicidad de trabajo	C1, C2, C5, C6	“...En ocasiones realizo funciones que no me corresponden a mí, sino a otra persona”			

Tabla d
Diagnóstico. Metacategoría Docentes

Categoría	Subcategoría	Cadenas textuales coordinadores (C)	Cadenas textuales junta educativa (JE)	Cadenas textuales maestros (M)	Alumnos (A)
Horas clase	M1, M2, M3, M4				“Soy de tiempo completo”

Métodos de clase	M1, M2, M3, M4, M5	pues vivimos aquí...” “...pues utilizo diversos métodos, aunque no sabemos mucho al respecto...” “...En realidad son muy pocas las reuniones para trabajar en conjunto” “Es la coordinación académica quien realiza el proceso, pero no sabemos a ciencia cierta cómo se lleva a cabo”
Trabajo colegiado	M1, M3, M4	
Evaluación docente	M1, M2, M3, M4, M5, M6	

Tabla e
Diagnóstico. Metacategoría Alumnos

Categoría	Subcategoría	Cadenas textuales coordinadores (C)	Coordinadora académica (CA)	Cadenas textuales maestros (M)	Alumnos (A)
Matricula	CA		“...Según los registros, cada ciclo disminuye la cantidad de matrícula”		
Admisión y permanencia	CA		“Cada territorio debe enviar gente, sin embargo, de los que envían, no todos se quedan”		
Egreso	CA		“Solo un 85% de los que ingresan, egresan”		

Tabla f
Diagnóstico. Metacategoría Difusión

Categoría	Subcategoría	Director (D)	Junta educativa (JE)	Cadenas textuales maestros (M)	Alumnos (A)
Plan de difusión	D	“No hay un plan de difusión como tal”			
Mecanismos de difusión	D, A	“...Pues asistimos a las convenciones o asambleas de cada territorio para promocionar el instituto, también tenemos redes sociales, pero se usan poco”			Consideran regular el mecanismo de difusión de Lemuel
Vinculación	CA, D	“Estamos vinculados con los territorios, quienes deben enviar			

Apéndice M. Reunion del equipo de trabajo para determinar la creacion de manuales.



Apéndice N. Carta de solicitud para realizar la capacitación.

Villahermosa, Tabasco. 14 de noviembre de 2017

M.A. RENE GORDILLO LÓPEZ.
PRESENTE

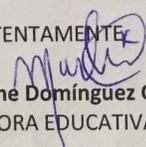
Reciba un cordial saludo.

Como ya se le ha comunicado, en función del trabajo que se ha venido realizando en el Instituto Bíblico Lemuel, se ha determinado el incidir de forma intencional en el desarrollo de la institución, con la creación de un manual de organización y funciones para el Instituto.

De acuerdo con ello, y para el logro de este objetivo, se ha considerado la importancia de la contar con la participación de los coordinadores de las distintas estancias en el proceso de elaboración, por el motivo expresado solicitamos un espacio para realizar una capacitación y sesión de trabajo durante la reunión de hoy, en donde se explicará de manera particular las acciones claves a realizar en este proceso, siendo esto un paso clave para agilizar el avance del proyecto.

Sin otro particular, quedo de usted, agradeciendo de antemano todas las facilidades brindadas en el desarrollo y ejecución de este proyecto.

ATENTAMENTE


Karen Marlene Domínguez González
GESTORA EDUCATIVA

Recibido
14-11-2017

c c. p.: Archivo

Apéndice O. Asistentes a la capacitación para la creación del manual



Apéndice P. Formato del taller para los coordinadores. y formato de evaluación para los asistentes a la capacitación

TALLER DE CAPACITACIÓN EN LA CREACION DE MANUALES INSTITUCIONALES

ORDEN DEL DÍA:

1. Acomodo y bienvenida
2. Aplicación diagnóstica
3. Capacitación teórica
4. Capacitación práctica
5. Evaluación

Formato de evaluación para los asistentes a la capacitación

Cargo: _____

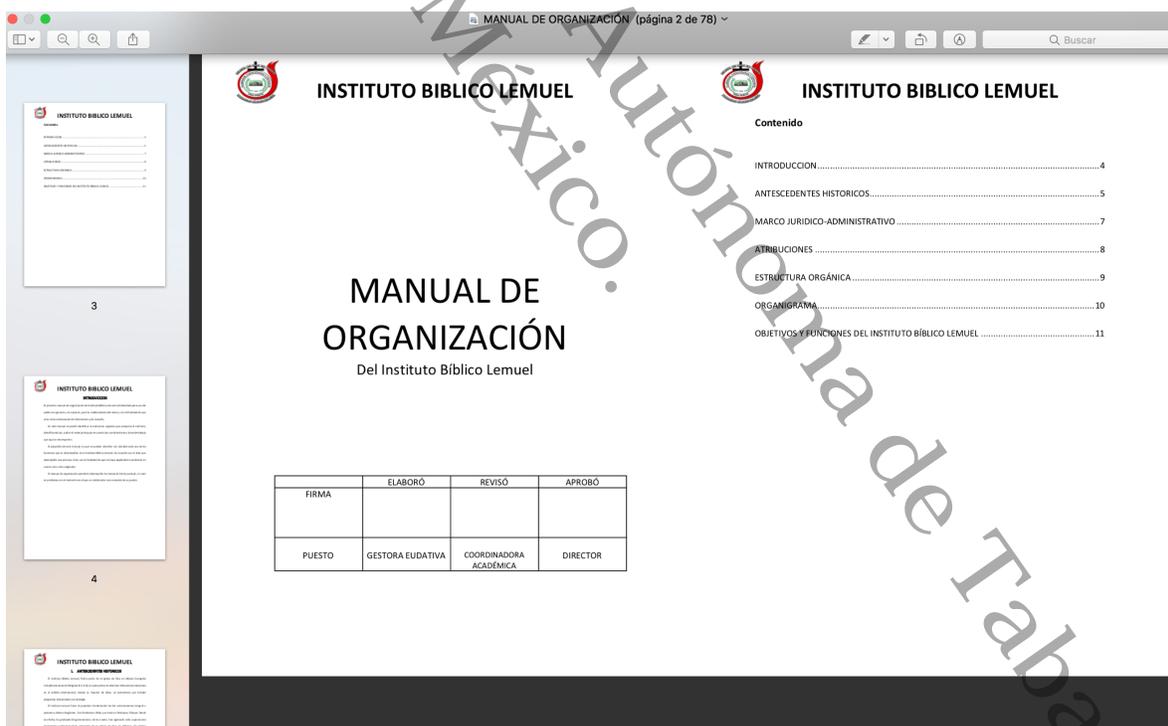
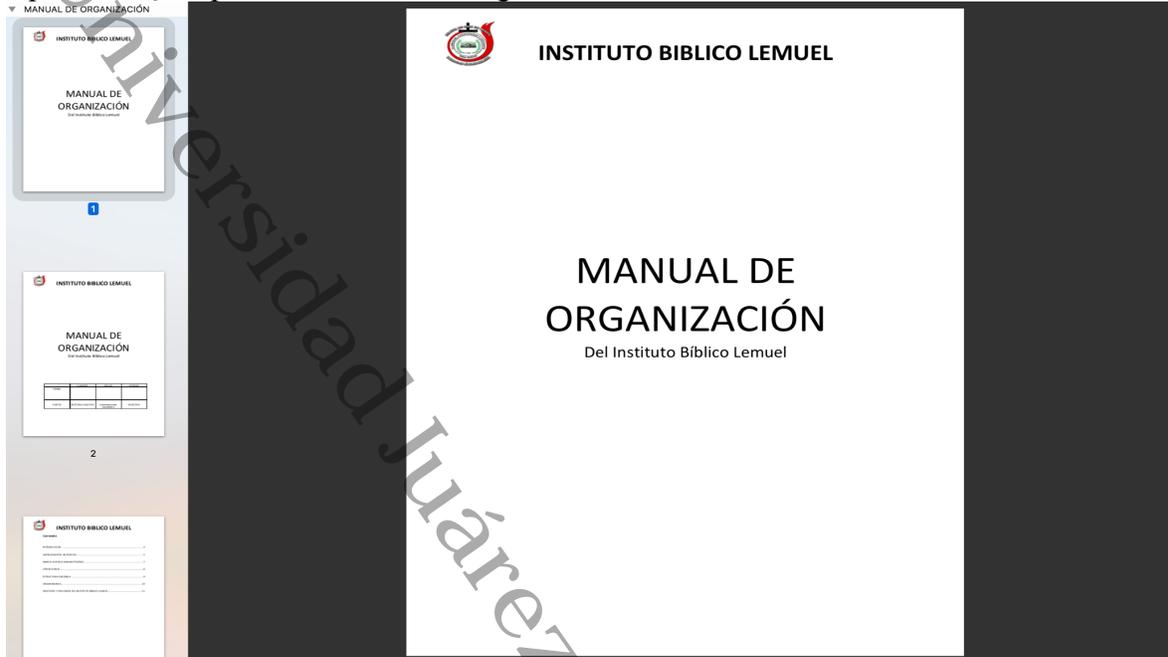
Fecha: _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la capacitación. Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación. Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

PERTINENCIA Y APLICABILIDAD			
1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para la creación de manuales de organización era:			
Poco	Regular	Bueno	Excelente
¿Por qué?			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para la creación de manuales de organización es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
¿Por qué?			
3. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
¿Por qué?			
4. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Por qué?			
CALIDAD DE LOS CONTENIDOS			
5. La profundidad con la que se abordaron los contenidos fue:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
¿Por qué?			

Apéndice Q: Captura del manual en digital.



Apéndice R. Formato de puesto
DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Maestro del Instituto Bíblico Lemuel
Área a la que reporta:	Coordinación Académica
Reporta a: (puesto)	
Puestos que le reportan directamente:	
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	
Fecha de elaboración:	Noviembre 2017
Fecha de actualización:	Julio 2018

II. MISION DEL PUESTO:

--

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CLAVES:

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

V. RELACIONES INTERNAS ESTRATEGICAS:

Con qué puestos se relaciona directamente	Para qué	Frecuencia
Coordinaciones Académica	Para establecer acciones de desarrollo institucional a efecto de mejorar el desempeño de la administración del Instituto Bíblico Lemuel.	

VI. RELACIONES EXTERNAS ESTRATEGICAS:

Con quién (clientes, proveedores, distribuidores, etc.)	Para qué (acción específica)	Frecuencia (diario, semanalmente, mensualmente...)

VII. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Visión y pensamiento estratégico	
Capacidad de Análisis y síntesis	
Comunicación Oral y Escrita	
Sentido de Urgencia	
Solución de Problemas	
Capacidad de negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Auto dirigido	
Liderazgo	
Tolerancia a la Frustración	

VIII. CONOCIMIENTOS / SKILLS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	NIVEL
Excel	
Elaboración de modelos financieros	
Conocimientos contables (interpretación de estados financieros), fiscales y legales básicos	
Conocimientos de administración	
Conocimiento del sector de inversión de impacto	
Conocimientos de cocina	
Conocimientos de manejo de personal	
Conocimientos de docencia	

IX. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	
Rango ministerial requerido:	

ESCOLARIDAD & AREAS DE CONOCIMIENTO:

Carrera principal:	
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	
Áreas de experiencia	
Años de experiencia	

Apéndice S. Foto de rúbrica de evaluación para el manual organizacional.

RUBRICA PARA EVALUAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN				
Criterios	Excelente (100%)	Bueno (75%)	Regular (50%)	Malo (25%)
De identificación (portada)				
El manual deberá contener nombre de la dependencia, logotipo y fecha de elaboración y/o actualización.	El manual presenta una portada con todas las características requeridas, en forma ordenada y clara.	El manual presenta una portada con todas las características requeridas, pero carece de un orden.	El manual presenta una portada con algunas de las características requeridas, pero carece de un orden.	El manual presenta una portada, pero solo con el nombre de la dependencia y carece de portada.
El manual deberá contener las firmas, puesto y nombre de los encargados de la elaboración y/o actualización del manual.	Contiene las firmas, nombres y puesto de los titulares.	Solo cuenta con los nombres y las firmas de los titulares.	Induye únicamente las firmas de quien lo elaboro.	No cuenta con ninguno de los elementos mencionados.
De contenido				
Dentro del manual la información deberá presentarse en el siguiente orden: *Introducción *Antecedentes Históricos *Marco Jurídico - Administrativo *Atribuciones *Estructura Orgánica Organigramas. *Objetivo y Funciones	Se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos	Carece de la totalidad de las características requeridas y se presenta en una forma ordenada.	No cuenta con todos los criterios y carece de un orden.	Le falta la mayoría de los criterios.
Introducción. Deberá contener fines y propósitos generales que se pretenden cumplir, incluye información sobre	La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible y habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.	Su redacción es clara y facilita la comprensión, pero es muy redundante.	La información contemplada es redundante, poco clara y dificulta su comprensión.	No cuenta con una introducción.

el ámbito de competencia que se trata, como se usará y cuando se harán las actualizaciones.				
Antecedentes Históricos. Se refiere a antecedentes o hechos pasados sobresalientes y acerca de la dependencia. Se mencionaran los decretos y leyes que crearon y modificaron aspectos de su organización.	Se muestran en orden cronológico y de forma clara y concisa, los hechos mas relevantes y de importancia para la organización.	Se dan a conocer hechos importantes, pero carecen de un orden en forma cronológica.	No muestra los hechos cronológicos de gran importancia.	Los hechos que se mencionan no parecen ser de gran relevancia y se muestran de forma confusa.
Marco Jurídico-Administrativo. Principales ordenamientos jurídicos, vigentes que regulen la operación y funcionamiento de la dependencia, entidad o las unidades administrativas comprendidas en ellas.	Deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales. Se deberán ordenar y jerarquizar los documentos jurídicos - administrativos vigentes, en forma descendente.	Incluye los ordenamientos jurídicos, los describe en forma enunciativa pero, pero no sigue un orden descendente.	No contiene todos los ordenamientos jurídicos y los mencionados se presentan de una forma ordenada.	Solo contiene algunos ordenamientos jurídicos y estos no llevan un orden y jerarquización de los documentos.
Atribuciones. representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de hacer mediante un instrumento jurídico o administrativo.	Contiene las atribuciones que le asigna el reglamento interior a la Dependencia, indicando el artículo correspondiente, o alguna otra normatividad que le resulte aplicable. Considerando atribuciones conferidas en la Ley o decreto de creación y del	Presenta las atribuciones que asigna el reglamento interior a la dependencia, indica el artículo correspondiente pero no señala el título completo del ordenamiento.	Menciona de forma general las atribuciones, pero no profundiza en los instrumentos jurídicos administrativos que utiliza.	No contempla los instrumentos jurídico-administrativos en el manual. o

	reglamento interior de la misma. Y señala el título completo del ordenamiento, artículo y las fracciones correspondientes.			
Estructura orgánica. Descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia administrativa.	La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico.	La descripción de la estructura es correcta pero le hace falta la nominación.	La descripción se muestra como una lista sin mostrar el nivel jerárquico de cada unidad.	Describe las unidades administrativas pero no coinciden con el nivel jerárquico, y no se muestra un orden.
Organigramas. Representación gráfica de la estructura orgánica que refleje esquemáticamente los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.	Señala de forma clara los niveles jerárquicos, así como las líneas de autoridad, líneas staff en caso de tenerlas. Debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.	En el organigrama se muestra de forma clara los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad, pero carece de la firma del titular de la dependencia.	El organigrama no coincide con la estructura de la organización.	No tiene un orden lógico en las líneas de autoridad y no se distinguen de manera clara los niveles jerárquicos.
Objetivo. Describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia, para el cumplimiento de una actividad institucional.	La determinación del mismo es lo más claro posible, y su redacción es sencilla y en párrafos breves; además la primera parte de su contenido expresa QUE SE HACE; y la segunda, PARA QUE SE HACE.	Si el objetivo describe de forma clara y sencilla pero solo da respuesta a una de las preguntas, Que se hace o para que se hace.	Da respuesta a las preguntas pero usa demasiados tecnicismos que hacen difícil su comprensión.	El objetivo no es claro, y es difícil de entender, y no responde ninguna de las dos partes.

Funciones. Conjunto de actividades afines, para alcanzar el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate.	Deberán de presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia, que sean congruentes con el objetivo. Se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.	Las funciones se presentan agrupadas por afinidad y siguiendo un orden lógico van encaminadas al objetivo pero no llevan un orden jerárquico.	Las funciones son claras y van encaminadas al objetivo pero no llevan un orden lógico y tampoco se presentan de forma jerárquica.	Las funciones que se mencionan no llevan un orden lógico ni de forma jerárquica, y no van encaminadas al objetivo.
--	---	---	---	--

Apéndice T. Presentación del manual ante la CONACED.



Apéndice U. Formato de evaluación del proceso de institucionalización.

LISTA DE COTEJO PARA LA EVALUACIÓN DE LA PRIMERA ACCIÓN DE CAMBIO DEL SEGUNDO CICLO DE INTERVENCIÓN

N°	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se contó con el manual listo para hacer la presentación ante el Consejo Nacional de educación de Iglesia de Dios?			
2	¿Se realizó la reunión con el Comité Educativo Nacional a fin de solicitar la aprobación del manual de operación y funciones del Instituto Bíblico Lemuel?			
3	¿Se obtuvo la aprobación del Comité Nacional de Educación de la Iglesia de Dios?			
4	¿El personal del Instituto Lemuel estuvo de acuerdo con la institucionalización del manual de organización y funciones?			
5	¿El proceso de institucionalización del manual se llevó a cabo en las fechas estimadas?			

Apéndice V: Foto del personal en el proceso de socialización.



Apéndice W. Evaluación del proceso de socialización

**LISTA DE COTEJO EN LA SOCIALIZACIÓN PARA LA VALIDACIÓN DEL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

CARGO:

CRITERIO	N°	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
FORMATO	1	¿El manual tiene un lenguaje claro?			
FUNCIONES	2	¿Describe las funciones de forma completa?			
	3	¿Se delimitan las actividades de cada coordinación?			

Responda las siguientes preguntas:

4. ¿Queda satisfecho con el manual?

5. ¿Cree que con esto mejora la productividad de Lemuel?

Apéndice X. Foto de la presentación de los esquemas ante la comunidad estudiantil del Instituto



Apéndice Y. Formato de evaluación de los esquemas ante la comunidad estudiantil del Instituto

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE ESQUEMAS CON FUNCIONES

Gracias por haber asistido a la presentación.
Por favor, contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Conocías las funciones de cada puesto?
2. ¿Qué te parece que haya esquemas que expliquen las funciones de cada puesto del Instituto?
3. ¿Por qué crees importante que los alumnos conozcan las funciones de cada puesto del Instituto?
4. ¿Por qué crees que el tener a la vista los esquemas te sea favorable?
5. ¿Consideras entendible los esquemas?