

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 92 AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA 1
POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

TRAYECTORIA FORMATIVA

**“EXPERIENCIA PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE UN
ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y SUS PROCESOS FORMATIVOS
EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DEL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

MONSERRAT CORTÉS ÁVILA

ASESOR: MTRO. GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

CDMX, FEBRERO 2024

Registro CT-LAE-CT ST 20231108

DESIGNACIÓN DE JURADO

Ciudad de México, 22 de enero de 2024.


Lic. Roberto Carlos Martínez Medina
Encargado de la Subdirección de Servicios Escolares
Presente

El Área Académica Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión, a propuesta de la Comisión de Titulación, ha designado a los siguientes profesores como Jurado del Examen Profesional del (la) (los) alumno (a) (s) **Cortés Ávila Monserrat** de esta licenciatura, quién(es) presenta(n) el trabajo recepcional titulado, **Experiencia profesional desde la perspectiva de un administrador educativo y sus procesos formativos en la Subdirección de Servicios Escolares del Instituto Nacional de Administración Pública**, bajo la modalidad **Trayectoria Formativa** para optar por el título de **Licenciado (a) en Administración Educativa**. A la vez que se hace constar que cuenta con los votos aprobatorios correspondientes.

J U R A D O

Cargo	Profesor (a)
Presidente	García Martínez María Esther
Secretario	Segovia Febronio Gorgonio
Vocal	Ventura Cabrera Lauro
Suplente	Verdejo Saavedra Rocío

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"
Vo. Bo.



Prof. Juan Carlos Pérez López
Presidente de la Comisión de
Titulación



Dr. Tomás Román Brito
Coordinador del Área Académica 1

C.c.p. El (la) alumno(a)

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por guiarme en mi camino, por darme el valor y la fortaleza para poder realizar este proyecto.

Agradezco infinitamente a mi esposo Juan Antonio e hijos Ian y Damián, por su amor incondicional y su apoyo moral. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido el pilar de este logro.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de tesina, el Mtro. Gorgonio Segovia, cuya orientación y sabiduría han sido importantes en cada etapa de este proyecto.

También expreso mi gratitud a mis hermanos y a mi abuela, cada uno de ustedes ha contribuido a mi fortaleza y ánimo de una manera u otra.

Un sincero agradecimiento a Fernanda Pintado por su apoyo, confianza, soporte y cariño en mi crecimiento profesional y personal.

IN MEMORIAM

En honor a mi madre Angélica,
mi fuente de inspiración y sabiduría.
Aunque ya no estas físicamente conmigo,
en espíritu y amor continúan guiándome.

ÍNDICE

Introducción.....	5
Capítulo I. Planteamiento del problema.	7
1.1. Justificación.....	11
1.2. Preguntas de investigación.....	13
1.3. Objetivos	14
1.4. Metodología.....	15
Capítulo II. Marco teórico.....	20
2.1. Administración educativa	20
2.2. Gestión	29
2.3. Planeación.....	36
2.4. Organización.....	42
2.5. Capacitación	47
2.6. Evaluación.....	51
2.7. Tic: utilidad en el área de control escolar	54
2.8. Servicios escolares en instituciones.....	58
Capítulo III Sistematización de prácticas profesionales y servicio social en el instituto nacional de administración pública.....	61
3.1. ¿Qué son prácticas profesionales?	61
3.2. ¿Qué es el servicio social?	64
3.3. Antecedentes INAP.....	66
3.4. Formación del administrador educativo en sus prácticas profesionales y servicio social.	75
3.4.1. Mi experiencia en prácticas profesionales en la h. Cámara de diputados y el instituto nacional de administración pública.....	75
3.4.2. Mi experiencia en el servicio social en la subdirección de servicios escolares del instituto nacional de administración pública.....	76
3.4.3. Descripción de las actividades realizadas en la subdirección de servicios escolares	79
3.5. Perfil de un administrador educativo	89
3.6. Propuestas	97
Conclusiones.....	99
Anexos	104
Fuentes de referencia.	115

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se expone la narrativa de la experiencia formativa desarrollada durante los últimos tres semestres en prácticas profesionales, del plan de estudios LAE 09, que propone: “las prácticas profesionales son espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que este es contextual, además fomenta la interacción social en compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la reorganización de los ya establecidos”. Posteriormente realice el servicio social, conforme a los conocimientos adquiridos en la carrera, desarrollando habilidades como administrador educativo en el Instituto Nacional de Administración Pública, en la Subdirección de Servicios Escolares,

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo inicia con la justificación del trabajo recepcional, continúo con objetivos generales y particulares de la investigación realizada, el planteamiento del problema desde la perspectiva de un administrador educativo para determinar la correlación de los problemas con el referente teórico, a continuación las preguntas de investigación para delimitar los temas que presento para verificar características primordiales con fundamento en las actividades realizadas en el área, de las que debo tener conocimiento con fundamento en las problemáticas desde la visión de un administrador educativo, para determinar la correlación de los problemas con el referente teórico que se desarrollarán así como las posibles recomendaciones.

En el segundo capítulo se aborda el Marco Teórico en lo referente a la Administración Educativa desde la perspectiva histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana y consecuente a los enfoques principales: el jurídico, el tecnocrático, el conductista, el desarrollista y el sociológico. Encaminándose a los conceptos de gestión, gestión escolar, planeación, capacitación, organización y evaluación. Por otro lado, hablamos de las TIC como utilidad en el área de control escolar, la importancia de servicios escolares en instituciones educativas, para así hablar del perfil de un administrador educativo y la metodología del trabajo.

En el tercer capítulo denominado “Sistematización de Prácticas Profesionales y Servicio Social en el Instituto Nacional de Administración Pública”, se describe las prácticas profesionales y servicio social en la vida de un universitario y el impacto que causa en nosotros dado que exploramos lo que más adelante se volverá profesión. Examinaremos brevemente el contexto de la institución, misión, visión, valores, organización; continuamos nuestro análisis con las actividades realizadas en el departamento de Servicios Escolares, tanto en las prácticas profesionales como en el servicio social, avanzando con el perfil de egreso de la carrera Administración Educativa, como resultado exploramos posibles propuestas a las problemáticas expuestas, culminando con las reflexiones.

Finalizamos con las conclusiones de los capítulos, anexos, fuentes y referencias, todo esto relacionado al tema central que es la experiencia adquirida en la trayectoria formativa durante las prácticas profesionales y el servicio social desde la perspectiva de un administrador educativo en el Instituto Nacional de Administración Pública, en la Subdirección de Servicios Escolares de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.

Concluyo con una simplificación de los capítulos presentados, así como los resultados reflejados que impactan el actuar profesional de los administradores educativos en escenarios reales.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El planteamiento que voy a abordar en la problemática será principalmente en la observación durante la estancia de prácticas profesionales y servicio social, para detectar las principales deficiencias del departamento e ir exponiendo las mismas para así generar algunas recomendaciones.

Es importante destacar que cuando realizaba las prácticas profesionales existía una deficiencia en la actualización de tecnologías y herramientas necesarias para facilitar el trabajo de manera práctica, como generar las constancias de estudios, historial académico, obtención de información de los alumnos.

Se cuenta con muchos documentos y papelería de todos los alumnos, por ejemplo, para elaborar una constancia de estudios o un historial académico debía buscar el expediente del alumno y verificar sus calificaciones en las actas de calificaciones manualmente por grupo y generarla, lo mismo con el historial académico se tiene que buscar de manera manual sus calificaciones y pasarlas a la computadora. En realidad su sistema era antiguo y generaba conflicto en cuanto actividades específicas.

Otra de las problemáticas que identifiqué al colaborar con la subdirectora del departamento es la falta de capacitación constante, innovación, requiriendo la adaptación de nuevas TIC con la vertiente en estos tiempos; es indispensable actualizarse e innovar en cuanto a difusión y obtención de mejores resultados.

Generando una investigación para detectar cuáles son las principales funciones, actividades y forma de gestión del área de Servicios Escolares de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública, que lleva a cabo para realizar un trabajo óptimo, considerando que es una dirección primordial en el instituto.

Conviene subrayar la importancia de la observación y detección de las principales situaciones que entorpecen la realización de un trabajo óptimo en el área de servicios escolares del INAP.

Infiero mediante la observación y ejecución de actividades, algunas situaciones que no permite alcanzar los fines que tiene dicho departamento; a partir de ello desarrollé con ayuda de la parte teórica obtenida durante estos años de aprendizaje continuo en la carrera, las principales transiciones que ha tenido el Instituto y así ver cómo ha cambiado el departamento de manera favorable conforme a la realización de prácticas profesionales y servicio social para concluir con recomendaciones y propuestas de trabajo.

En consecuencia, es interesante notar como alumna de Administración Educativa de la UPN, cómo saltamos de la parte teórica a la práctica en el departamento donde me encuentro, desenvolviéndome adecuadamente en el perfil de egreso de la carrera, detectando las principales problemáticas que se presentan y dando algunas recomendaciones.

Problematización.

“Problematizar en el campo de las organizaciones que movilizan a la institución educativa, implica construir explicaciones dadas por hecho ante problemas o situaciones surgidas en contextos específicos. Dichas explicaciones se realizan a partir de los datos y evidencias obtenidas directamente en el campo en que se producen o manifiestan los problemas.

Cuando recurrimos al término problematizar, nos estamos refiriendo a la acción de poner en cuestión todo aquello que damos por sentado, es evidente, seguro e incuestionable. Problematizar es hacer que aquello que nos suscita dudas se torne problemático, sea cuestionado, interrogado, repensado.” Pastor, M. J. y Ovejero B. A. (2006).

Es indispensable mencionar algunas observaciones a destacar del Instituto respecto al “Acuerdo 17-11-17 del programa de mejora institucional publicado por el Diario Oficial de la Federación por el que se establecen los trámites y procedimientos

relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios tipo superior”, de la Secretaría de Educación Pública.

En dicho acuerdo se menciona que las instituciones particulares de Educación Superior:

- Facilitarán la innovación curricular vinculada con el sector productivo.
- Se privilegiará la evaluación de resultados, centrándose en la capacidad y empleabilidad de sus egresados.
- Se promoverá la autogestión responsable.
- Programa de mejora institucional Título VIII.
- Seguimiento a egresados para obtener información confiable sobre la empleabilidad y el desempeño de los egresados en la vida laboral y/o profesional que coadyuven al rediseño de Planes y Programas de estudio, facilitando la innovación curricular vinculada al sector productivo.
- Sistema de Información y Gestión Educativa, a la plataforma de la Secretaría integrada, entre otros, por el registro nacional de emisión, validación e inscripción de documentos académicos; las estructuras ocupacionales; las plantillas de personal de las escuelas; los módulos correspondientes a los datos sobre la formación, trayectoria y desempeño profesional del personal, así como la información, elementos y mecanismos necesarios para la operación del sistema educativo nacional;

Con lo mencionado podemos destacar que existen deficiencias en el aspecto de índole presente al acuerdo 17-11-17 esto debido a que el INAP carece de diversas características requeridas para la mejora institucional como son:

El INAP no pertenece a la ANUIES Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior por lo tanto no tiene acreditación de programas de posgrado, no contamos con acreditación institucional.

Carece de una plantilla de profesores de tiempo completo lo que no profesionaliza de manera continua el cuerpo académico.

Digitalizar las firmas de profesores en actas de calificaciones para agilizar el proceso de entrega de calificaciones a alumnos.

Respaldo de instancias acreditadoras internacionales para elevar el nivel académico.

Por lo que refiere a lo mencionado con anterioridad en dicho Acuerdo cuyo objetivo es fortalecer la calidad educativa de las instituciones a través de mecanismos de acreditación y evaluación, hoy en día el Instituto no tiene las herramientas suficientes para cumplir con lo solicitado respecto al Programa de Mejora Institucional, esto debido a que no cumple con todos los requisitos que solicita dicho Acuerdo.

1.1. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como fundamento investigar sobre la gestión de la institución implicada, en este caso la Subdirección de Servicios Escolares del Instituto Nacional de Administración Pública, durante la estadía en prácticas profesionales, servicio social y posteriormente como parte de la planilla del Instituto.

De acuerdo con el interés de la administración educativa dentro del campo de estudio, he recurrido a los acontecimientos que se presentaron durante las prácticas profesionales y servicio social en la Subdirección de Servicios Escolares donde me vi inmersa en el que considero el campo que debemos estar los administradores educativos.

Analizar la importancia del Servicio Social como administrador educativo es una oportunidad para que los estudiantes apliquen los conocimientos teóricos adquiridos en un entorno práctico y adquieran experiencia en la gestión administrativa de las instituciones educativas. Durante el servicio social, participe en diversas tareas, como apoyar en la organización de eventos académicos, colaborar en la gestión de recursos y materiales educativos, asistir en la planificación y ejecución de proyectos educativos y brindar soporte administrativo a docentes y alumnos.

Adquiriendo habilidades prácticas, el servicio social también me permitió contribuir al mejoramiento de la calidad educativa y establecer conexiones profesionales en el campo de la educación, esto me ha ayudado a distinguir lo teórico de lo práctico, generando experiencia en el administrador educativo cuyo interés principal es manifestar lo fundamental que son, en la vida de un universitario, las prácticas profesionales y el servicio social que en consecuencia nos beneficia más adelante en la vida laboral.

En particular la finalidad de este proyecto es remarcar la importancia del servicio social y prácticas profesionales, brindando a los estudiantes la oportunidad de aplicar sus conocimientos académicos en un entorno real, lo que permite adquirir experiencia y desarrollar habilidades relacionadas a lo que más adelante será el campo laboral de un administrador educativo.

Del mismo modo queremos subrayar lo valioso que es el servicio social al combinar la teoría y la práctica, fomentando el compromiso social, personal y proporcionando una experiencia enriquecedora que contribuye al crecimiento académico y personal.

Este trabajo refleja la trayectoria formativa desarrollada en el marco de prácticas profesionales y servicio social en el Instituto Nacional de Administración Pública.

Concluyo con una simplificación de los capítulos presentados, así como con los resultados reflejados que impactan el actuar profesional de los administradores educativos en los escenarios reales.

Todo lo anterior, derivado del objetivo de la carrera:

Objetivo profesional de la licenciatura

“Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional.” (UPN2019).

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué son las prácticas profesionales?

¿Qué es el servicio social?

¿Qué es la Administración educativa?

¿Cuál es el perfil de egreso del administrador educativo?

¿Cómo aterrizar el mapa curricular de la carrera Administración Educativa con la formación en las prácticas profesionales y servicio social?

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general:

- El objetivo general es investigar la Subdirección de Servicios Escolares del INAP; describir sus principales funciones y propósitos dentro de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, la manera en que se gestiona; de igual forma describir el progreso y proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión.

Objetivos específicos:

- Describir mi experiencia en las prácticas profesionales y servicio social, en la Subdirección de Servicios Escolares de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública, a través de una narración detallada de las principales actividades que realizaba y mediante la observación, detectar las deficiencias y así poder aportar recomendaciones.
- Acorde con la investigación se observa, describe y analizan los procesos de gestión, planeación, organización de trabajo y funciones del departamento a fin de detectar deficiencias y posibles recomendaciones.
- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas.
- Considerar la importancia de un administrador educativo dentro de dicho departamento para dar solución a situaciones que se han presentado y verificar las características primordiales de las problemáticas que se abordarán y sus posibles soluciones.

1.4. METODOLOGÍA

La investigación se realizará mediante el método cualitativo, considerando lo dicho por Samperi: “El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (Grinnell, 1997). Sus características más relevantes son:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
2. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell, 1997).
3. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre –con frecuencia denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002)–. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.
4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
5. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes

(sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Todd, Nerlich y McKeown, 2004). Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (1980,1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

6. Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

7. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.

8. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).

9. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

10. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo,

convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio. Estas realidades son las fuentes de datos.

11. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

12. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

13. El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo, visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen).

Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, como ya se comentó, pero en todos ellos hay un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural (Colby, 1996), que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos.

Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana. Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal.

Grinnell (1997) y Creswell (1997) describen a las investigaciones cualitativas como estudios:

- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.
- En los cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- En los que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.
- Donde los significados se extraen de los datos y no necesitan reducirse a números ni deben analizarse estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).

Neuman (1994) sintetiza las actividades principales del investigador cualitativo con los siguientes comentarios:

- El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal como suceden en sus ambientes naturales, además de cualquier acontecimiento inusual.
- Está directamente involucrado con las personas estudiadas y con sus experiencias personales.
- Adquiere un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia como observador externo.
- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.

- Sigue una perspectiva holística (los fenómenos se conciben como un “todo” y no como partes) e individual.
- Entiende a los participantes que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solo registra hechos objetivos, “fríos”.
- Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.
- Observa los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como son percibidos por los actores del sistema social.
- Es capaz de manejar paradojas, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad.

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

En las investigaciones cualitativas la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes (Mertens, 2005).

Así como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el estudio cualitativo se fundamenta en sí mismo. El primero se utiliza para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; y el segundo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas.

El escenario elegido fue el área de Servicios Escolares, en la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Sobre la caracterización de la Administración Educativa, Benno Sander, nos habla de la Administración de la Educación desde la perspectiva histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana.

Sander nos dice que “el estudio de la administración de la educación en latinoamericana se inserta en el movimiento teórico de las ciencias sociales y de la administración pública y sigue su curso del desarrollo histórico de América Latina en el contexto de las relaciones internacionales. En este sentido, los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica educativa y en su administración, se comprenden en la medida en que se les examina en el contexto económico, político y cultural de la sociedad como un todo y en el ámbito del sector público en particular. Aquí, como vemos, el autor aborda a la Administración Educativa desde la perspectiva macro, es decir a partir de la Administración Pública. Nos hace referencia histórica de la Administración y su inserción en el sector educativo.” (Sander, 1996). A continuación, resumiremos este recuento histórico.

“Tres movimientos iniciales dieron origen a la escuela clásica de administración científica en los Estados Unidos, la administración general de Francia y la administración burocrática en Alemania. Sus principios y prácticas iniciales derivaron en concepciones universales que se difundieron rápidamente por el mundo, incluyendo los países de Latinoamérica.

En los años veinte, los principios y las prácticas de la escuela clásica de administración fueron cuestionados y superados por el movimiento de las relaciones humanas de la escuela psicosociológica de administración desarrollada en América del Norte. Ese movimiento dio origen a la tradición conductista de gestión, preocupada por la eficacia de las prácticas administrativas para hacerle frente a la segunda década del siglo XX.

La adopción generalizada de los principios y prácticas de las escuelas clásica y psicosociológica de administración en la gestión educativa, parte de la falsa suposición de que dichos principios y prácticas son automáticamente aplicables a la

conducción de cualquier institución, independientemente de su naturaleza y su entorno social y cultural. En ese sentido, muchas veces los fines de la educación y objetivos específicos de las escuelas y universidades han sido postergados por tecnologías administrativas que rinden culto predominante a la eficiencia institucional.

Hoy se consolida un nuevo consenso sobre la necesidad de rescatar el valor de la eficiencia y eficacia como criterios de desempeño administrativo. Sin embargo, para materializar ese esfuerzo de manera significativa y pertinente, los criterios de eficiencia y eficacia de la administración tradicional deben ser definidos y utilizados a la luz de los valores éticos que determinan los fines objetivos de la educación.” (Sander, 1996)

Para Sander, el estudio de la Administración Educativa en América Latina debe estudiarse a partir de cinco enfoques principales: el jurídico, el tecnocrático, el conductista, el desarrollista y el sociológico.

Enfoque jurídico. En general, las referencias hechas a la administración de la educación latinoamericana durante el periodo colonial, hasta las primeras décadas del siglo XX utilizaron un enfoque jurídico. Dicho enfoque era esencialmente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo romano, interpretado de acuerdo con el código napoleónico. Los autores de esa etapa adoptaron los elementos teóricos concebidos en Europa, principalmente en España, Portugal y Francia, y utilizaron un esquema intelectual semejante al empleado en esos países. Este fenómeno es natural si se considera que, además de la tradición jurídica de dichos países, América Latina importó de Europa mucho de su cultura y sus ideales políticos y administrativos.

Enfoque tecnocrático. Este asume las características de un modelo máquina, preocupado por la economía, la productividad y la eficiencia. Como en la etapa anterior, su orientación es normativa y deductiva. Como solución para los problemas administrativos asociados a la explosión organizacional que se manifiesta en ocasión de la consolidación de la Revolución industrial, los protagonistas del nuevo enfoque impulsan una reforma técnica de la administración pública, incluyendo los sistemas

de organización del servicio civil. Sin embargo, como instrumento de análisis y prescripción, este modelo no resultó ser funcional en aquellas sociedades en las que, sobre todo, el ejecutivo ocupa un espacio privilegiado en relación con el legislativo y la judicatura, como, en general, ha sido el caso de los países de América Latina a lo largo de toda su historia política.

Enfoque conductista. “Las bases teóricas de la construcción conductista se encuentran en las ciencias de la conducta humana, particularmente la psicología y la sociología, de cuya intersección surge la psicología social o psicociología. La utilización de esas disciplinas ha sido particularmente importante en la concepción y el desarrollo de nuevas tecnologías utilizadas en la práctica administrativa, como la dinámica de grupos, el desarrollo organizacional, el análisis transaccional, la formación de líderes y la teoría de sistemas.

El enfoque conductista ha sido utilizado con mayor frecuencia en la administración empresarial que en la administración pública, donde su aplicación práctica ha enfrentado dificultades, a pesar de los desarrollos teóricos en los medios académicos. La construcción conductista que destaca la interacción entre la dimensión humana y la dimensión institucional de la administración tiene presencia en la forma marcada en la educación, especialmente a través de la utilización del enfoque sistemático de naturaleza psicociológica.

Enfoque Desarrollista. “En la fase de construcción económica de la posguerra, el movimiento administrativo dominante es el de la administración para el desarrollo. El enfoque desarrollista de la administración surge en los Estados Unidos de Norteamérica en el contexto de la teoría política comparada y está asociado, desde el inicio con la administración pública comparada. El enfoque desarrollista de administración es el resultado de un conjunto de factores, entre los cuales se destacan la exposición internacional de los investigadores y ejecutivos norteamericanos durante la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de organizar y administrar los servicios de asistencia técnica y ayuda financiera en la etapa de la posguerra.

Los protagonistas de la construcción desarrollista de administración concentran su atención en los requerimientos organizacionales y administrativos para lograr los objetivos del desarrollo nacional en aquellos países en donde la consecución de dichos objetivos implica grandes transformaciones económicas y sociales.

En América Latina, el enfoque desarrollista de administración fue utilizado, predominantemente, por los autores extranjeros y sus seguidores nacionales, en sus esfuerzos descriptivos relacionados con la modernización de la administración pública.

Este enfoque, a su vez, se inserta en el poderoso movimiento internacional de la “economía de la Educación” y sus campos afines, como la formación de recursos humanos para el desarrollo, la teoría del capital humano y sus tasas de retorno individual y social. A la luz de la lógica económica que caracteriza esos movimientos, surge el planteamiento de la educación, fuertemente impulsado por las agencias de asistencia técnica y financiera de los países desarrollados, por los organismos intergubernamentales de cooperación intelectual y por las organizaciones internacionales de crédito”...en la década de los años setenta los hechos demostrarían, con creciente pesimismo, que la inversión en la educación latinoamericana no pagó los dividendos esperados en términos de crecimiento económico y progreso tecnológico. El fracaso fue aún más desolador en términos de desarrollo humano, de calidad de vida y equidad social... Las evaluaciones críticas recelan que, entre otras conclusiones, el valor económico es una dimensión importante pero no suficiente de la gestión educativa...”

Enfoque sociológico. Para los pensadores de la construcción sociológica, como Guerrero Ramos y Mello e Souza, la inadecuación política y cultural de las teorías organizacionales y administrativas es una hipótesis explicativa de los fracasos de los movimientos reformistas que se han observado durante muchas décadas de la administración pública latinoamericana. Dichos movimientos reformistas no alcanzaron los resultados esperados, debido, en gran medida, a que los conocimientos y las tecnologías adoptadas no guardaban relación con las necesidades administrativas y con la propia economía del desarrollo latinoamericano.

Los nuevos escritores defienden la tesis de que el sistema administrativo latinoamericano es paternalista y dependiente del ambiente sociopolítico.

También en los medios educativos de Latinoamérica, mientras se cuestionan las posibilidades del desarrollismo pedagógico, educadores de vanguardia ensayan un enfoque sociológico, de carácter interdisciplinario, para el estudio y la práctica de la administración de la educación.

En ese sentido, ya en 1963 Lourenco Filho opinaba que no basta el conocimiento de las disciplinas pedagógicas para el estudio y el ejercicio de la administración escolar, argumentando que, ante la complejidad de los sistemas de enseñanza, la teoría educativa debería desarrollarse en un amplio dominio interdisciplinario.

En la misma línea, Mascaro, al referirse a la grave debilidad de la administración escolar en América Latina, sugería partir de un análisis crítico de naturaleza para buscar las explicaciones de sus causas y, sobre esa base, elaborar soluciones para los problemas organizacionales y administrativos en los sistemas educativos latinoamericanos.”

Durante toda la etapa, los protagonistas del enfoque de ciencia social aplicada a los estudios de administración de la educación procuran responder a las exigencias y peculiaridades económicas, políticas y culturales de América Latina en el contexto de las nuevas relaciones de interdependencia internacional que caracterizan la década de transición hacia el siglo XXI.

Como podemos apreciar, el panorama que nos deja ver Benno Sander, es muy amplio acerca de cómo, dentro del devenir histórico de la evolución de la administración pública, se puede dar una contextualización a la administración educativa sin que signifique que al conocer un proceso administrativo, se tenga la certeza de lograr la eficiencia y eficacia dentro del sector educativo. Significa también que tenemos que adentrarnos en los problemas educativos, estudiándolos desde diferentes disciplinas como: la psicología, la sociología, la pedagogía y la economía entre otras.

Pasaremos ahora a revisar lo que autores mexicanos como Uvalle y Covarrubias, explican lo que para ellos es la Administración Educativa, desde la óptica de la Administración Pública.

Ricardo Uvalle Berrones en su artículo: “Perfil y orientación del Licenciado en Administración Educativa”, publicado en el número 10 de la Revista del IAPEM, comenta lo siguiente:

La Administración Educativa es un campo de estudio y ejercicio profesional que sólo al Estado concierne. Y sin el conocimiento de lo que es la ciencia política y la administración pública, no es posible categorizar a la educación como elemento vital en la organización y el funcionamiento del Estado.

La Administración Educativa es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil. En consecuencia, la Ciencia Política y la Administración Pública son los pilares que contribuyen a delimitar a la propia Administración Educativa y de ese modo, explicar los fundamentos que le corresponden.

El administrador educativo es un profesional cuyo campo inmediato de actividad es el Estado y simultáneamente su administración. El administrador educativo debe considerarse un agente de cambio. Es un profesional que se encarga de participar en la definición, organización y ejecución de programas donde el Estado acredita su compromiso educativo de la sociedad. (Uvalle Berrones, 1991)

Francisco Covarrubias Villa en su artículo titulado “El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Educativa”, publicado en el número 10 de la Revista del IAPEM, nos dice:

La invención de la profesión denominada administración responde a la satisfacción de una necesidad ocupacional real existente en la formación social mexicana.

La Administración Educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Teniendo entre ellos las instalaciones en las que se imparte la

enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos, etc.

La Administración Educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga.

La Administración Educativa puede describir discursos teóricos asimilables por la Teoría Administrativa y por la Pedagogía y establecer con ellas un eje de articulación teórico-real en la que ambas se conjuguen sin perder su identidad específica.

La construcción de la perspectiva disciplinaria de la Administración Educativa incluye la plataforma desde la cual se perfilan las posibilidades de teorización. No se trata de proponerse la construcción de teorías generales llámense administrativas o pedagógicas, sino teorizar los puntos de enlace entre ellas y las condiciones reales de pertinencia real aplicativa.

La lógica del administrador educativo es la lógica de la eficiencia de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución y de los objetivos que persiga. (Covarrubias Villa, 1991).

Fernanda Aragón Romero define a la Administración Educativa de la siguiente manera: “Administración Educativa como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición así como a la delimitación de los elementos que lo conforman; sin embargo la mayoría de los estudios comparten la idea de que en una organización... de esta manera, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director”.

Aquí nuevamente se hace alusión a la administración educativa aplicada en una organización escolar, la misma autora nos dice que para ser administrador educativo (hablando del director de la escuela) es importante que éste tenga conocimientos de administración en general y del manejo del centro escolar en particular y al mismo tiempo tener bien clara la naturaleza y misión de la institución educativa a fin de que se lleven los principios administrativos al contexto educativo.

Nos habla también de que la Administración Educativa tiene 4 dimensiones:

- **La dimensión cultural:** hace hincapié en que es una cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo dentro de una organización. De esta manera la cultura organizacional determina las conductas que se generan en el seno de una institución educativa.
- **La dimensión sociopolítica:** reconoce que la escuela está inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevalecientes en cada época. La tarea administrativa, como parte del contexto escolar, no ésta exenta de esta relación dinámica con el medio social y el director debe reconocer la importancia e influencia que la comunidad ejerce sobre la institución educativa que administra y sobre el acto educativo mismo.
- **La dimensión académica:** esta dimensión lleva implícita en la dinámica escolar lo que se refiere a la noción de poder entenderla como los recursos de autoridad utilizados por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria, incluyendo dentro de éstos las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales. La dimensión académica se refiere entonces al control tanto organizativo como educacional, que el director debe asumir.
- **La dimensión administrativa:** esta dimensión se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano, y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y la distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel.

Como se puede observar, aquí también se contextualiza a la Administración Educativa dentro de un centro escolar y al director de este como Administrador Educativo. (Aragón Romero, 2005).

La administración educativa se refiere al conjunto de procesos y actividades que se llevan a cabo para gestionar y dirigir instituciones educativas. Esto incluye la planificación, organización, supervisión y evaluación de los materiales necesarios para el funcionamiento eficiente de una institución educativa.

En el ámbito de la educación educativa, se toman decisiones estratégicas relacionadas con la elaboración de planes de estudio, la contratación y capacitación del personal docente, la asignación de recursos, la implementación de políticas educativas y la mejora continua de la calidad educativa.

Los administradores educativos desempeñan un papel crucial en la gestión de las instituciones educativas, ya que son los responsables de establecer y mantener un entorno propicio para el aprendizaje, fomentar la colaboración entre el personal y los estudiantes, y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos establecidos.

La administración educativa también se ocupa de aspectos como la gestión del currículo, la comunicación con los padres y la comunidad, la gestión de la disciplina estudiantil y la evaluación del rendimiento escolar.

En resumen, la administración educativa es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones educativas y para el logro de una educación de calidad.

2.2. GESTIÓN

José Ma. García Garduño (García Garduño, 2005) nos dice: “El diccionario de la Lengua Española (Española D. R., s.f.) define gestión como “acción y efecto de gestión”, y gestionar cómo “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. En la lengua española administrar connota ejercer las funciones administrativas de una manera en que se ha preferido denominar a la administración educativa anglosajona como gestión educativa.

Es probable que uno de los primeros autores en abordar la gestión educativa fue Sánchez Horcajo (1979), quien asocia la gestión con participación democrática y la define en términos de sus operaciones, las cuales están inspiradas en Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar. Nuevamente, se aprecia que estas funciones de la gestión son muy similares a las de la administración educativa que plantea Sergio Vianni. La diferencia se encuentra en que la gestión, como posteriormente la define el autor, está asociada con la participación en la administración de los administrados, como él los llama.

Gimeno Sacristán (1992) emplea la definición de Husen y entiende gestión escolar como: El conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades no relacionadas con los componentes no humanos de la organización, como locales, finanzas y equipamientos.

La gestión implica participación y está relacionada con el factor humano. Una de las definiciones más completas del término, la propone el español Antúnez (1998) quien entiende a la gestión como: el conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados.

La definición del término gestión que da Antúnez coincide con la definición de Administración Educativa estadounidense. Por tanto, puede afirmarse que existe similitud en el significado de ambos términos.

En el artículo escrito por el Dr. en Educación Miguel Navarro (Navarro Rodríguez, 2004) de la Universidad Pedagógica de Durango, nos encontramos con un debate entre la Administración Educativa y la Gestión Escolar. Al respecto nos comenta: ...hemos visto el surgimiento para los países iberoamericanos de un campo emergente: el de la gestión de los procesos educativos.

Este campo emergente, al nivel macro, el de los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto que la gestión a nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes.

Para el Dr. Navarro, "la gestión escolar es un concepto integrador y multidimensional, por lo tanto complejo, que aplicado a la conducción de centros escolares, contrae una serie de realidades que deben de ser enfrentadas al nivel del aula, al de los actores escolares, en las relaciones que se deben entablar en el contexto comunitario y especialmente al nivel de los sistemas educacionales: este último aspecto es frecuentemente omitido por la literatura de las escuelas eficaces, por lo cual se pretende que cambie la escuela sin revisar críticamente las estructuras de los sistemas educativos y sus políticas, pues bien, todo ese campo multidimensional... en materia de la gestión escolar, quedaría claro que no es posible una aceptación lineal, simplista y acortada a los procesos administrativos, organizacionales, políticos o académicos por separado, aun cuando estos tuviesen una aplicación directa a la escuela. (INAP, Especialidad Administración Educativa y Desarrollo de Capacidades Directivas, 2019)

Otro autor citado por Navarro es Alvariño quien dice lo siguiente con respecto a la gestión:

"La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida en que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de estos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales."

La discusión conceptual sobre la gestión escolar identifica al menos tres tendencias:

- Las fuertes influencias administrativas y con acentos en lo organizacional.
- La que hace énfasis en la trama de los procesos, la cotidianeidad, los sujetos y la cultura escolar y finalmente.
- La tendencia que sublimiza el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela.

En tanto los acentos administrativos y organizacionales de la gestión hacen énfasis en la conducción o coordinación a fin de lograr los objetivos de la escuela, la tendencia de la trama de lo cotidiano y lo procesual hasta el nivel de la cultura, enfatiza la construcción que los sujetos hacen de su escuela día a día.

Finalmente, la tendencia que concreta el fin último de la gestión: el aprender en la escuela, sus acentos se traducen en la gestión para favorecer, en el centro escolar, el que se generen situaciones de aprendizajes.

El Dr. Navarro considera que las tres vertientes analizadas son necesarias para una visión multidimensional de la gestión como totalidad compleja, es decir, tan importante la racionalidad del proceso administrativo con su abordaje teórico de la escuela como organización, sin que esta visión deje de ser escolar, como también es importante la reflexión sobre la cotidianidad, los procesos, sujetos y cultura de la

escuela, porque tal reflexión nos da la sustancia de lo que somos como maestros y de lo que es nuestro trabajo docente definido en el espacio de la escuela; e igualmente es importante el que consideremos a la gestión escolar como un núcleo y centro de tipo pedagógico, en donde las experiencias, todas ellas se enfoquen hacia el quehacer y disponer para que se vivan nuevos aprendizajes en la escuela.

Gestión Escolar.

El término gestión de acuerdo con el diccionario de Ciencias de la Educación significa: "Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo". "La gestión es la acción principal de la Administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo". La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándose a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Podemos definirla también como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que interviene en la acción educativa.

Para ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

El estudio de la gestión escolar parte de dos antecedentes, el primero es la nueva forma de comprender la problemática de los sistemas educativos, teniendo como referencia ineludible a la escuela y sus formas de organización; la escuela debe ser el núcleo de todo el sistema educativo, pues lo que allí sucede afecta directa o indirectamente al sistema en su conjunto.

El segundo es que, dado su carácter emergente, la gestión escolar es un concepto y una práctica en construcción, en la que todos los actores educativos deben participar.

El estudio de la gestión escolar tiene que ver primordialmente con la calidad educativa. En la búsqueda de calidad, la gestión otorga particular importancia a:

- El liderazgo directivo en la concreción de procesos.
- La planeación como tarea ineludible del quehacer educativo.
- La evaluación como área sistemática y continua.
- El trabajo colegiado como base de la acción.
- La estrecha vinculación escuela comunidad.

La gestión escolar se estudia desde cuatro dimensiones:

- ◇ **Dimensión pedagógico-curricular.** Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.
- ◇ **Dimensión comunitaria.** Apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.
- ◇ **Dimensión administrativo-financiera.** Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles y su optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
- ◇ **Dimensión organizacional-operativa.** Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

En una revisión sobre los distintos planteamientos que existen en torno al modelo de gestión escolar se encontraron como premisas principales las siguientes:

La participación democrática. La participación de los sujetos educativos (maestros, alumnos, padres de familia, directores, supervisores, autoridades educativas, comunidad en general) define lo que es y debe ser la educación que brinda el sistema educativo. Existen figuras estructuralmente insertas en la organización educativa -colectivos escolares, consejos de organismos de participación social, asociaciones de padres-, por lo que la atención se centra en las formas en que se da esa participación.

Autonomía. Las escuelas pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando por los caminos más acordes con sus propios contextos hacia el logro de los propósitos y objetivos de la educación. La descentralización por la que atraviesa la educación nacional es parte del ejercicio de autonomía tanto en las entidades federativas como en las provincias. Este proceso culmina en la forma en que la escuela organiza y decide lo que puede hacer para enfrentar sus problemas educativos, y desde ahí concretar los grandes objetivos de la educación.

Liderazgo. Es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en la tarea educativa. Tanto la escuela como los espacios de trabajo que agrupan varias escuelas representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa.

Organización escolar. Los cambios en las formas de conducir los procesos educativos implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de los roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de autoridad, en la conducción de enseñanza aprendizaje en las relaciones interpersonales.

Podemos concluir respecto de la conceptualización de la gestión escolar que la misma remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela

desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y sus resultados. (NAVARRO,2004).

La gestión en la administración educativa se refiere al conjunto de procesos, estrategias y actividades que se llevan a cabo para dirigir y coordinar eficientemente una institución educativa. Implica la planificación, organización, supervisión y evaluación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento de la institución educativa.

La gestión en administración educativa abarca aspectos como la elaboración de políticas educativas, la gestión del currículo y planes de estudio, la contratación y formación del personal docente y administrativo, la gestión de los recursos económicos, la comunicación, la evaluación del rendimiento académico y la implementación de mejoras en la calidad educativa.

La gestión en la administración educativa abarca la organización y distribución de los recursos humanos y materiales disponibles en la institución educativa, implica asignar responsabilidades y funciones claras, establecer estructuras organizativas eficientes y gestionar el personal docente y administrativo de manera efectiva.

La gestión educativa implica el establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento para medir el progreso y el logro de los objetivos educativos. Esto incluye la evaluación, la revisión y mejora de las prácticas pedagógicas y la retroalimentación constante para fortalecer la calidad de la enseñanza.

La gestión en la administración educativa también involucra la gestión del clima escolar y la promoción de la participación de la comunidad educativa.

Esto implica fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la inclusión, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de la institución.

El objetivo principal de la gestión en la administración educativa es garantizar un entorno propicio para el aprendizaje, promover la eficiencia y la calidad en los procesos educativos. A través de la planificación, organización, gestión de recursos, evaluación y promoción de la participación busca asegurar una educación de calidad.

2.3. PLANEACIÓN.

Goteles dijo: planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De esta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras, la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Es un instrumento que usa el hombre sabio; pero cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado.

El planeamiento en el más puro sentido de su concepto va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Los conceptos anteriores se resumen en lo siguiente:

- Se utiliza la capacidad de la mente humana para plantear fines y objetivos.
- Involucra la toma de decisiones anticipada en su proceso.
- Prevé las consecuencias futuras de las acciones a tomar.
- Prevé la utilización de los recursos disponibles con el fin de obtener la máxima satisfacción.
- Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones.
- Incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados. (UNAM I. , s.f.)

Planeación estratégica.

Dada la particularidad, este componente ha sido el más desarrollado y el que ha generado mayores innovaciones, porque retoma el sentido del qué, del cómo, del cuándo y del para qué se planea. Desarrollar la planeación, en las escuelas que han “vivido” el modelo de gestión educativa (mgee), requirió de un instrumento estratégico que dinamizara los demás componentes y al mismo tiempo, facilitara la intervención sobre la gestión escolar desde la perspectiva de los actores educativos. Éste fue el Plan Estratégico de Transformación Escolar (pete).

En el ámbito de la meso estructura educativa se han construido propuestas de intervención, desde los planos nacional y estatal, en el mismo sentido que las escuelas pero aplicado al contexto de la supervisión escolar, a través del Plan Estratégico de Transformación de la Supervisión Escolar (PETSE), o de la Zona Escolar (PETSE).

La planeación estratégica es definida como un proceso sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y el seguimiento del plan escolar.

El carácter participativo de la planeación denota su principal atributo e ilustra la tendencia del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en su conjunto.

Este precepto supera de entrada, los criterios y los alcances de los ejercicios de planeación tradicional, porque sitúa a los responsables en el papel de estrategias y diseñadores de escenarios susceptibles de construirse.

En un sentido amplio, la planeación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es

un proyecto que parte de las situaciones existentes y se orienta a las metas y a los objetivos con una clara visión, también considera los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

La planeación estratégica situacional es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y de diálogo entre los miembros de una comunidad educativa específica, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones al superar resistencias.

Las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planeadas, en tanto los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos. En este sentido, atiende tanto a objetivos como a medios, y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales y el establecimiento de oportunidades para la atención de necesidades.

Aplicar las políticas y los programas institucionales para impulsar la calidad del sistema educativo requiere de la formulación de estrategias creativas y eficaces, que orienten los recursos hacia el logro de los resultados definidos en la política educativa actual. Por ellos, esta visión favorece la planeación estratégica en las instancias educativas, al considerar lo siguiente:

- ◇ Evitar la “parálisis por el análisis”, que ocurre cuando los resultados estratégicos son insuficientes para satisfacer las demandas de la sociedad.
- ◇ Dar un tratamiento adecuado a las resistencias para adoptar la cultura de la planeación y evaluación institucionales como estrategias de mejoramiento continuo de la calidad educativa.
- ◇ Mantener la continuidad en la elaboración y aplicación de planes estratégicos para obtener los resultados esperados.

- ◇ La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y económica. (Tomás Miklos, Criterios Básicos de Planeación: p. 1)

Desarrollar la planeación estratégica contribuye a que las instituciones educativas no solamente reaccionen ante las demandas de sus universos de atención, si no también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; requiere de lo siguiente:

- Claridad en la misión y la visión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Para que contribuya a la mejora continua, la planeación debe ser realista y objetiva; considerar datos, hipótesis o supuestos; apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido por quienes invierten en el proceso educativo. Ésta, se expresa en planes estratégicos y se concreta en programas anuales de trabajo, donde se organizan todas las acciones institucionales al pensar día con día obtener resultados en un mes o en un año, pero sin olvidar la visión estratégica, es decir, los resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazos.

En el marco del mgee, la planeación estratégica considera elementos básicos como la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones e indicadores, que son referentes para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos bajo su responsabilidad.

Además, delimita el campo de acción de la institución y permite a los actores educativos contar con un panorama general respecto de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

Del mismo modo, define la población beneficiaria y canaliza los esfuerzos en la dirección adecuada. Por lo tanto, y de acuerdo con Lorea (2003), sirve como base en el proceso de la planeación, programación y presupuestación. Precisamente, el factor “planeación” es crucial en los procesos de transformación, pues lo que planifica es justamente el cambio. (Lorea, 2003)

Planeación educativa.

La planeación educativa se encargaba de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Con este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias.

La planeación educativa implica la interacción de diversas dimensiones. Por ejemplo, desde el aspecto social, hay que tener en cuenta que la escuela forma parte de una sociedad y, como tal, los cambios que experimente la trascenderán.

De acuerdo con la dimensión técnica, la planeación educativa debe considerar el uso de la tecnología en la pedagogía, mientras que, en cuanto a su dimensión política, debe atender a los marcos normativos existentes. (Chávez, s.f.)

¿Qué es la planeación educativa?

Es un proceso de la educación donde se especifican los fines, objetivos y metas de la educación. En la planeación educativa se puede determinar lo que se quiere hacer (como política educativa de Estado), hacia dónde se requiere llegar, con qué se va a hacer y cómo se va a hacer. La planeación educativa nos brinda métodos para racionalizar el proceso educativo y los recursos para aplicar cambios o lograr las metas educativas.

“La planeación educativa no hace referencia solamente a la gestión administrativa, como erróneamente podría pensarse, sino que involucra todas las áreas de acción de un sistema educativo, incluida la académica y, por tanto, la organización y la gestión del equipo docente.”

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

“La planeación didáctica es la acción de precisar las actividades previamente anunciadas, tratando de ordenarlas convenientemente, temporalizarlas y secuenciarlas de acuerdo con los criterios construidos por los enfoques, y dotándolos de unas estrategias complejas de acción para dar como resultado un plan de acción” (Noriega, 2015).

La planeación educativa es un proceso fundamental en el ámbito de la educación, ya que permite establecer metas y objetivos.

2.4. ORGANIZACIÓN

Una organización es una integración de individuos que trabajan juntos en actividades estructuradas (Jiménez,2006).

Como señala Hampton, "...la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico". (Alejandro,2002:38).

Todas las organizaciones, tradicionales o modernas, pueden ser diferentes pero tienen aspectos comunes. Lo que es importante señalar es que en muchas ocasiones la forma en la que operan es diferente a la forma en la que están organizadas, (Tissen, 2000).

Actualmente la conformación de una organización implica no solo la creación de un cuadro organizativo que más que fundamentar la toma de decisiones en la jerarquía, la basa en el equipo y en los procesos de trabajo así como en las competencias de las personas, las cuales deben desarrollar y demostrar diversas capacidades, entre ellas las de innovación y proacción para añadir valor a los resultados de la organización.

La organización funcional produce bienes y servicios y está centrada en la producción de forma general con un estilo de dirección que controla, mientras que la organización de proceso se caracteriza por el flujo horizontal de información y comunicación, su autoridad descentralizada sobre decisiones y gestión orientada al proceso, y la organización inteligente está completamente basada en el proceso y en el equipo y emplea al conocimiento como su activo principal. (Tissen,2000:262).

Sin embargo, la creación de organizaciones como la que acabamos de describir requiere del comportamiento de las personas y de vencer la resistencia al cambio que ello genera, (Tissen, 2000).

Las organizaciones funcionales se conforman de:

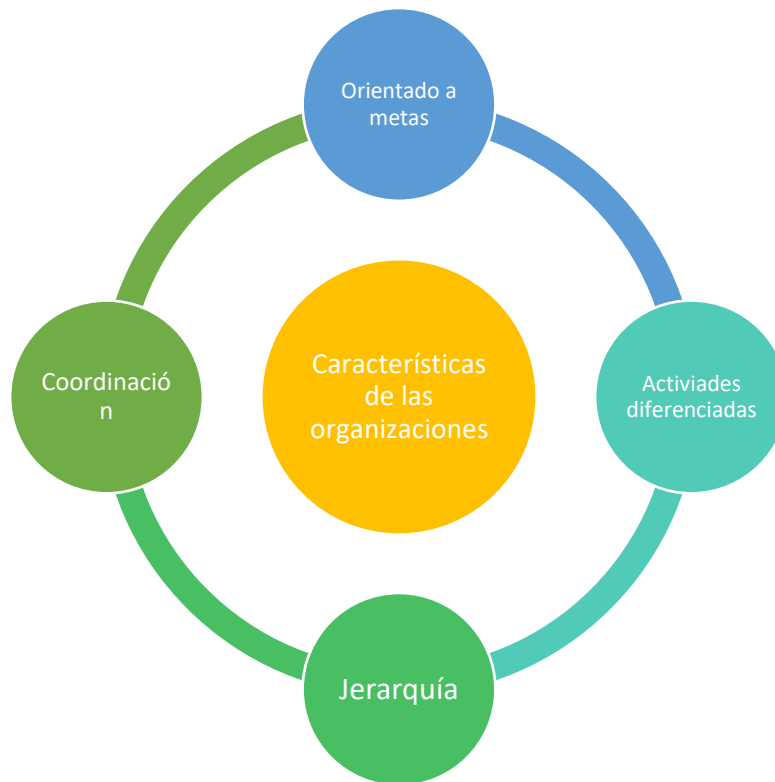
- Grupo de personas
- Relativa permanencia o continuidad
- Orientado a fines o metas comunes
- Enfoque vertical: ascendente y descendente
- Actividades y responsabilidades diferenciadas
- Jerarquía, las órdenes se emiten desde lo más alto
- Gran masa crítica de personas
- Coordinación
- Interacción con el ambiente

Las organizaciones con base en procesos tienen los siguientes elementos:

- Flujo horizontal de comunicación y de conocimientos
- Proceso de decisión descentralizado
- Gestión orientada a procesos
- Menos intensiva en personas y más rica en profesionales con talento
- Orientados a usuarios finales en una realidad compleja.

Características de las Organizaciones.

Tradicionalmente se han señalado como características de las organizaciones las siguientes:



La dinámica del contexto económico, social, político y cultural, cada vez más complejo, exige cambios en las estructuras organizacionales y en las formas organizativas, que deben contemplar, además de la evaluación del desempeño y recompensas, la estructura de las responsabilidades, el marco normativo, y las formas de coordinar el talento y las capacidades de las personas que integran la organización.

Las organizaciones de servicio y las instituciones educativas, en la actualidad deben preocuparse por ser intensivas en información y en conocimiento. (Audirac,2007).

En la actualidad, en un contexto de complejidad y heterogeneidad, las organizaciones se caracterizan por lo siguiente:

- Orientación a metas, mayor autonomía en las decisiones y mayor calidad y respuesta al usuario.
- Sistemas de información como un elemento coordinador.
- Trabajadores cada vez más involucrados en los procesos integrales de la organización frente a las actividades diferenciadas.

- Mayores niveles de responsabilidad, procesos interfuncionales y menos relaciones jerárquicas.

Debido a la heterogeneidad y diversidad de las organizaciones, varios autores han clasificado a las organizaciones, (Chiavenato,2006).

I. Con base en sus objetivos, estructura y características principales las organizaciones se clasifican:

1) Por sus fines:

- a. Da ganancia o lucro (empresas privadas)
- b. De no lucro ni utilidad económica (instituciones públicas, ONG, partidos políticos, sindicatos)

2) Según si poseen o no estructura y sistemas establecidos para la toma de decisiones, la coordinación y el control, (Hitt, Black y Porter, 2006).

- a. Formales, que como señala Chiavenato (2006) se conforma por una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos y que pueden ser: lineales o piramidales, funcionales o de especialización, staff o lineal-funcional y comités o consejos, etc.
- b. Informales, sin una estructura específica, pero son parte de la forma habitual de hacer las cosas en la organización e influyen en la toma de decisiones, sistemas de comunicación y el control. Para Hitt , Black y Porter, (2006), aun las organizaciones informales poseen cierto nivel de formalización y aún las más formales tienen cierto grado de informalización.

3) Según la delegación de autoridad (grado de centralización)

- a. Centralizadas, organizaciones lineales, la toma de decisiones la lleva a cabo la autoridad que ocupa el lugar jerárquico superior y del cual se delega. (Ferrel, et al, 2004)
- b. Descentralizadas, organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles con una amplia delegación de autoridad en la toma de decisiones según la cadena de mando.

- II. Con base en su reacción a los cambios que se presentan en su entorno a lo largo del tiempo (tecnológicos, ambientales, gubernamentales, humanos, económicos, etc.), las organizaciones pueden ser:
- a) Constantemente dinámicas. Preparadas para reaccionar cuando el cambio aparece en escena. Normalmente permanecen vigentes en el tiempo.
 - b) Eventualmente dinámicas, Sólo cambian cuando aparecen cambios. Algunas permanecen vigentes en el tiempo.
 - c) Constantemente estáticas. Solo toman las mejores decisiones, cuando se presentan los cambios se aleja y busca que no tenga impacto negativo alguno sobre ella.

La organización en la administración educativa se refiere a la estructuración y coordinación de los recursos humanos, materiales, y financieros en instituciones educativas para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Esto implica la definición de roles y responsabilidades, la distribución de tareas, la toma de decisiones y la planificación de actividades académicas y administrativas.

La gestión de la organización en la administración educativa es esencial para asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad y que la institución funcione de manera eficiente para alcanzar sus metas educativas.

2.5. CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso muy importante para cualquier población económicamente activa, permite que el ejercicio de cualquier actividad no dependa de características individuales, sino que haya criterios de calidad y eficiencia esperables.

Así la actividad es confiable y se preserva la justicia en las oportunidades de trabajo. Imagínense que los médicos se formarían sin criterios académicos específicos, sino sólo por su iniciativa y experiencia, sería muy difícil confiar, como se hace ahora, porque se sabe que si tienen título cuentan al menos con los conocimientos mínimos para ayudar en salud, no perjudicarla.

Si sólo unos cuantos compañeros de oficina tuvieran acceso a los cursos de actualización de office cuando cambia la plataforma, ellos destacarían sobre los demás, no por su talento sino porque tienen una ventaja en sus habilidades y conocimientos que los hace parecer más rápidos y eficaces que los demás que se les impidió el acceso o simplemente no se les informó. Aspectos tan importantes como una promoción o preservar el empleo dependerían más de la casualidad, favoritismo o accidentes históricos en la vida personal del empleado que de los méritos en igualdad de circunstancias.

El acceso a la capacitación también denota el currículum oculto, al respecto de la misión, visión y valores de la organización, envía un mensaje muy claro al respecto de la congruencia entre lo que se dice de manera oficial y lo que realmente ocurre, la oferta de cursos que se hace, su calidad, la adecuada identificación de necesidades, o el tipo de cursos que se promueven, dan al empleado un mensaje implícito del papel que tiene para sus jefes y cuáles son los valores reales, así que afecta de manera importante al clima laboral y en cierta forma también determina el tipo de empleado que se mantiene en la organización. Por eso resulta crucial para el profesional de la administración reconocer la importancia que tiene la capacitación en el funcionamiento legal y armonioso de la organización. (UNAM, Capacitación, Recuperado 2019)

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación, se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

Actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997)

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

- a) Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases

para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

c) Planeación de los Recursos Humanos

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

d) Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado.

e) Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

f) Desarrollo personal

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones que son indicativas de mayor desarrollo personal. (UNAM, Administración, Recuperado mayo 2019).

2.6. EVALUACIÓN

¿Qué es la evaluación?

Es importante, antes de comenzar a hablar sobre evaluación, diferenciar algunos conceptos fundamentales. En el proceso de planificación, la evaluación es fundamental para conocer la relevancia de los objetivos planteados. De ahí que la información que resulta del proceso evaluativo sea la base para establecer las estrategias del docente.

Pero ¿qué es la evaluación? Evaluar “es un acto de valorar una realidad, que forma parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio emitido” (García Ramos y Pérez, 1989:6).

La evaluación es un término que se utiliza comúnmente y se tiende a asociarla o a interpretarla como sinónimo de medición del rendimiento, olvidando que todos los elementos que participan en el proceso educativo se encuentran dentro de la evaluación, y algo que es muy importante y significativo, es destacar el hecho de que la evaluación no debe limitarse a comprobar resultados. Con la evaluación es posible aprender de la experiencia para no cometer en el futuro los mismos errores. Esto es muy importante ya que un buen manejo del error por parte del docente es el éxito del aprendizaje de los alumnos.

Etapas de la evaluación

Abordaremos las etapas de la evaluación desde el constructivismo (enseñanza contemporánea) donde la mirada está puesta en el sujeto estudiante (alumno que aprende) y la construcción del saber se basa en un andamiaje por parte del docente a través de la aplicación de diferentes herramientas.

Se evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los tiempos y procesos son flexibles, valorando y rescatando las inteligencias múltiples de los alumnos. Se diferencia del conductismo (enseñanza tradicional) donde la mirada está puesta en los contenidos (cognitivo y procedimental) donde las herramientas o instrumentos que se implementan son la medición y las escalas duras, donde lo que importa es la memoria, el coeficiente intelectual, el error, la prolijidad y el orden.

Dentro de la evaluación encontramos tres etapas:

La evaluación diagnóstica (inicial), el docente debe identificar y conocer en los alumnos sus saberes previos (cognitivos, procedimentales, emocionales y axiológicos) que van a constituir las metas u objetivos a lograr y la puesta en marcha de estrategias. Esta etapa se realiza antes de iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las metas u objetivos planteados por el docente pueden ser o no alcanzadas por los alumnos y esto se debe a diferentes factores, como de aplicación de las estrategias, intereses del grupo, etcétera.

En el libro *Estrategias Docentes*, escrito por Eggen y Kauchak (1999), sobre el tema de trabajo cooperativo (grupal) se hace referencia a esta etapa de la evaluación de la siguiente manera: “Una meta de las actividades de investigación grupal es que los alumnos aprendan acerca del proceso de indagación (sus metas, sus procedimientos y sus productos finales). Se debe alentar a los alumnos para que reflejen el proceso y evalúen su propio desempeño en cada una de las áreas...La escala puede ayudar a los estudiantes a dejar indicados los procesos que usan y a aprender a ser analíticos.” (Eggen y Kauchak, 1999, p.330).

La evaluación formativa (intermedia, continua o procesal), es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para establecer las

dificultades cuando aún se pueden modificar e introducir sobre la marcha cambios en la planificación y tomar las decisiones adecuadas, para optimizar el proceso y lograr el éxito del aprendizaje del alumno; "... son todas aquellas actividades emprendidas por docentes y estudiantes con el propósito de proveer información para ser usada como feedback útil para modificar y mejorar las actividades de enseñanza y aprendizaje en las que están implicados" (Black y Dylan, 1998, p.140)

No debe basarse únicamente en pruebas formales sino que debe incluir la observación de la actividad y el análisis de tareas. Este proceso evaluador debe centrarse no en actividades específicas sino, en gran medida, en la misma actividad del aula, como: trabajos prácticos, exposiciones, parciales; trabajos escritos: monografías, ensayos, comentarios e informes; investigación, lecturas, esquemas, etcétera; con estas herramientas se permite recoger información no sólo sobre el resultado, sino también sobre el proceso mismo, lo que permite conocer mejor al alumno y así poder adecuar el trabajo pedagógico.

Y por último la evaluación sumativa (final) es la que se realiza a continuación de la etapa del proceso enseñanza- aprendizaje (formativa) para verificar sus resultados. Determina si se lograron los objetivos planteados, y en qué medida los lograron cada uno de los alumnos. En esta etapa se determina una calificación; para obtener la misma, el docente utiliza diferentes herramientas, tales como lista de cotejo y/o matrices. La implementación de los diferentes recursos, logran extraer de los portfolios o el examen final la acreditación de la cursada. (Evaluación, s.f.)

2.7. TIC: UTILIDAD EN EL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR

En los últimos años, la expansión de las TIC ha sido exponencial. Más allá de simplificar la vida cotidiana, lo que estas tecnologías configuran son nuevas maneras de registrar y procesar información, resolver problemas, comunicar ideas, presentarse a los otros.

La escuela, como institución que conjuga tradición y futuro, se ve en la necesidad de definir como abrir la puerta a este cambio. Dada la expansión constante y arrasadora de las TIC, su integración se convierte en un paso esencial para asegurarse de que ningún alumno quede fuera de este presente vertiginoso y de las claves para insertarse en el tiempo por venir.

Por ello, si definimos una buena escuela como una escuela inclusiva, que genera aprendizajes de calidad y mejora constantemente, las TIC tienen que estar presentes. Lejos de ser un aspecto meramente accesorio o instrumental, constituyen una apuesta por generar inclusión y brindar aprendizajes significativos y de calidad para todos los alumnos.

Así, la inclusión de las TIC persigue un doble propósito. Por un lado, garantizar la calidad de los aprendizajes en vistas al contexto. Por el otro, reafirmar el rol inclusivo de la escuela, acercando a todos los alumnos oportunidades de aprender e insertarse de manera significativa en el escenario actual.

Los equipos directivos tienen un rol fundamental en la integración de las TIC. Son quienes, diagnosticando la situación en que se encuentra la escuela, estableciendo metas y objetivos consensuados, acompañando a los docentes, monitoreando y evaluando resultados, posibilitan las mejoras y su sustento en el tiempo.

Además, los modos de gestionar del equipo directivo forman y enseñan a los docentes. La gestión deja enseñanzas implícitas. Por eso, son quienes pueden iniciar el cambio al integrar las TIC dentro de su rol, demostrando, desde la propia experiencia, que es posible hacerlo.

Para lograr cambios de perspectiva en los equipos de trabajo, es necesario vivirlos. El equipo directivo debe ser el primer promotor y usuario activo de las TIC, incorporándolas a la gestión. En la labor directiva, las TIC:

1. Brindan recursos que agilizan el archivo, el relevamiento, la sistematización y la publicación de la información, y facilitan su aprovechamiento.
2. Ofrecen nuevos canales y espacios de comunicación e interacción que superan las barreras del tiempo y el espacio escolares. Diferentes aplicaciones permiten generar interacciones horizontales o verticales entre todos los miembros de la comunidad educativa.
3. Ofrecen espacios de construcción colaborativa en los que intercambiar opiniones y conocimientos, construir consensos, trabajar en equipo.
4. Brindan nuevos recursos y herramientas para enriquecer las prácticas de enseñanza y favorecer nuevos aprendizajes.
5. Posibilitan mayor eficacia en los aspectos administrativos.

La integración de la TIC en la gestión administrativa se detalla de la siguiente manera:

- Permiten sistematizar la información existente en la institución y recuperarla fácilmente (por ejemplo, información de los alumnos).
- Ofrecen herramientas que posibilitan relevar, sistematizar y realizar un seguimiento de los indicadores escolares, de manera ágil.
- Posibilitan construir colaborativamente e informar calendarios, agendas y cronogramas, para informar, socializar y definir entre todos los eventos, la organización de las cajas horarias, el uso de espacios o recursos comunes, etc. (iberoamericanos, 04)

La institución debe contar con el equipamiento y los contenidos digitales adecuados; el área directiva debe ser capaz de manejar con seguridad e implementar y ejecutar

con confianza las actividades de aprendizaje que requieran complementarse con el uso de las TIC.

En varios casos debe utilizar las TIC como complemento a su trabajo administrativo y con relación a los sistemas automatizados de gestión y control escolar que se han estado introduciendo en las escuelas.

En término de gestión, aquí se refiere, primero, a todas las prácticas que el Directivo Docente realiza dentro de su centro escolar, para asegurar el correcto cumplimiento del plan curricular, desde su concepto institucional pedagógico hasta la evaluación de sus resultados y que tiene como objetivo fundamental fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los sistemas de gestión escolar son de reciente implementación en las instituciones educativas, ya que la SEP está tratando de consolidar de manera efectiva la información general de todas las escuelas públicas y privadas. La forma en cómo se ha abordado este proyecto varía en cada entidad federativa ya que, se han adquirido sistemas diversos para este objetivo y se requiere tener recursos digitales disponibles en la escuela y, en su alcance óptimo, de conectividad.

Tener un sistema de gestión escolar TIC es muy útil para la escuela ya que permite el manejo del centro de trabajo tanto en el aspecto educativo como en el administrativo. Si la escuela no cuenta con un sistema de gestión, la escuela puede adquirir uno o existen sistemas de uso libre disponibles en internet, lo que le permite:

- Tener una base de datos de alumnos, docentes y personal administrativo
- Utilizarlo para los diferentes niveles educativos del centro escolar
- Llevar control de calendarios, materias, calificaciones, historial de calificaciones, trabajos, etc.
- Que los docentes puedan adicionar notas e informes y llevar un control de disciplina
- Tener un control de asistencias y notificaciones a padres de familia
- Registrar asistencia de docentes y personal administrativo

- Pasar la información a otras herramientas como hojas de cálculo para ingresarlas a sistemas de gestión centralizados.

Algunos de estos sistemas tienen incluso facilidades para llevar inventarios, control de gastos, emisión de comprobantes y hasta la facilidad de crear una página de internet donde pueden seguir el desempeño de los alumnos. (Iberoamericanos, 2023)

Las tecnologías de la información desempeñan un papel crucial en el departamento de servicios escolares, facilitando la gestión administrativa, el seguimiento la gestión administrativa, el seguimiento académico y la comunicación entre estudiantes y personal educativo. Estas tecnologías incluyen sistemas de información para matrícula, plataformas educativas en línea, software de gestión escolar y herramientas de comunicación digital. Además, contribuyen a la eficiencia en la administración de recursos, el seguimiento del progreso académico y automatización de procesos clave en el entorno educativo.

2.8. SERVICIOS ESCOLARES EN INSTITUCIONES

El departamento de Servicios Escolares es el área que brinda y genera la información y documentación en cuanto a la situación escolar de cada uno de los alumnos, ofreciendo así trámites y servicios, respetando la reglamentación escolar vigente de cada institución educativa.

Las principales funciones de un área escolar son:

1. Planear coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de los servicios escolares a los alumnos de la institución, conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades educativas.
2. Aplicar la estructura orgánica autorizada para el departamento y los procedimientos establecidos.
3. Difundir la normatividad de control escolar que emitan los órganos centrales normativos de las autoridades educativas y verificar su cumplimiento.
4. Coordinar la operación de los procesos de inscripción reinscripción, cambios y traslados de los alumnos, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
5. Coordinar los procesos derivados de las acciones de regularización, acreditación, certificación y titulación de los alumnos, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
6. Coordinar y controlar los trámites de revalidación y equivalencia de estudios de los alumnos, así como la expedición de constancias de estudios conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
7. Coordinar y controlar los trámites de certificación y titulación de los alumnos, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
8. Continuar con la realización de investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a servicios escolares, así como de los estudios de factibilidad para su aplicación.

A partir de estas es que se debe organizar un área de Servicios escolares que permita el óptimo funcionamiento de la institución y que cumpla con las tareas y procesos que marca la administración escolar.

¿Por qué es importante conocer qué es la administración escolar y qué procesos la componen?

La administración es importante porque aprovecha al máximo los recursos con los que se cuenta para obtener mejores resultados. En pocas palabras la administración es eficientar cualquier proceso evitando el desperdicio y fomentando la cooperación.

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros en un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Coordinación: Integración de las actividades reales, de manera que se ajusten a las planificadas.

En este sentido, la planeación, la organización, la gestión y el control son factores determinantes para explicar la Administración Escolar, debido a que éstos permiten ordenar la estructura de la institución educativa y ejecutar los planes.

La administración escolar y sus funciones dentro de instituciones, su tendencia es la relación que tiene ésta con las autoridades participantes en el proceso educativo, tanto al exterior como al interior, las relaciones con las funciones académicas y con la propia administración.

Para realizar la gestión de las funciones escolares que se realizan en las instituciones de educación superior es imperativo revisar la estructura, perfil y funciones de un coordinador o jefe de servicios escolares.

En términos generales, la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la institución. A esta etapa del proceso administrativo, también se le conoce como ejecución, precisamente porque es la etapa donde se supervisa, se guían y se conducen las actividades para que se ejecuten los planes de acuerdo con la estructura organizacional, para que de esta manera se puedan alcanzar las metas de la organización.

La administración escolar implica la dirección de la organización de la misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales, la proyección de necesidades futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humanos y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización, en lo colectivo y profesional, en lo individual y con el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

CAPÍTULO III SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1. ¿QUÉ SON PRÁCTICAS PROFESIONALES?

Los orígenes de las experiencias de trabajo supervisadas o prácticas profesionales datan del periodo de la Segunda Guerra Mundial. La práctica ha sido considerada como un componente esencial de la educación por varias profesiones, por décadas incluyendo enfermería, administración, contabilidad, agricultura y medicina entre otros. (Walo,2000).

Carvajal (2000) menciona que las raíces del aprendizaje a través de la experiencia provienen de la filosofía de educación por John Dewey en 1921; comentando que este filósofo analizó a los estudiantes dándose cuenta de que la mayoría no podía retener los conocimientos abstractos recibidos en el salón de clases debido a que no los podían relacionar con algo real en sus propias vidas.

Es así como en 1927 Dewey, “promovió la educación integral de los individuos haciendo énfasis en la importancia de la experiencia laboral con una manera honorable para alcanzar el objetivo deseado” (Carbajal,2000, p.8).

En general la literatura sobre las prácticas profesionales es abundante con respecto a la estructura de un programa exitoso de prácticas profesionales, al valor y beneficio de contratar practicantes, a la supervisión de las prácticas profesionales, a la evaluación de los programas de prácticas profesionales y a la asesoría para estudiantes, por nombrar algunos (Walo, s.f.).

Por ello es necesario empezar a documentar con mayor énfasis los orígenes y antecedentes de esta herramienta de la educación cada vez más relevante para cualquier programa de estudios.

En los últimos años, el énfasis que se le ha dado al aprendizaje experimental dentro del cual se encuentran las prácticas profesionales, nos da la oportunidad de encontrar diferentes definiciones, mismas que se presentan a continuación.

La práctica profesional es una experiencia práctica de aprendizaje fuera de la institución educativa, en una organización que tenga que ver con la línea de trabajo a la que se espera entrar. Su propósito es llenar el hueco entre el mundo académico y el profesional. (Schager, 1981).

El Centro de Servicios para las Carreras de la Universidad de Carolina del Norte (2002), define a las prácticas profesionales como “toda aquella experiencia de aprendizaje supervisada, relacionada con la carrera o profesión, de duración limitada en la cual un individuo adquiere un rol de responsabilidad”. (párr.3)

Esta experiencia puede llevarse a cabo en diferentes ambientes laborales, tales como organizaciones gubernamentales, organizaciones no lucrativas o una organización, ya sea privada o pública con beneficios propios. (Redalyc, s.f.)

Las prácticas profesionales pueden tener una duración variada, desde semanas, meses o hasta un año. Por otra parte, pueden ser jornadas completas de trabajo o por horas, así como también pueden ser pagadas o voluntarias y algunas instituciones otorgan un crédito académico.

La escuela City High en Pittsburgh (2004) por otra parte, define a las prácticas profesionales como “un aspecto único de la educación que integra el estudio con una experiencia planeada y supervisada de trabajo, relacionada con la carrera” (párr.1).

Éstas son una experiencia estructurada dentro de organizaciones patrocinadoras que tienen como meta intencional el aprendizaje, lo que distingue a los trabajos temporales y trabajos de medio tiempo. (Stetson University, 2004).

Por lo que podemos ver, el concepto de práctica profesional se unifica al ir revisando otros países, se ha vuelto en la actualidad un concepto globalizado. Hoy en día las prácticas profesionales son definidas como la forma de llevar a la práctica los conocimientos teóricos aprendidos en el salón de clases, teniendo como factor determinante el que esta práctica sea supervisada y tenga una duración limitada. Hay que tomar en cuenta además como Lynne Schager (1981) explica, toda práctica profesional es una experiencia individual que, si bien involucra a un estudiante, un

instructor y un supervisor, no hay reglas rígidas que apliquen a todas las situaciones y a toda la gente. (Profesionales, s.f.)

Las prácticas profesionales son espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que éste es contextual, además fomenta la interacción social en compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la reorganización de los ya establecidos.

Las prácticas profesionales requieren del apoyo institucional para su realización, en este sentido, se propone un plan de acción que permita identificar a las instituciones que pueden permitir el cumplimiento de las prácticas profesionales.

En dicho plan, deberán especificarse los aspectos siguientes:

- Funciones y actividades a realizar por los practicantes.
- Asesores de la institución que apoyarán las actividades de los practicantes.
- Definición y asignación de mentorías a responsables de acompañar la actividad práctica.
- Caracterización de los informes y documentos que darán testimonio de la realización de la actividad práctica, y
- Definición del apoyo que las nuevas tecnologías cumplen para la realización de las prácticas profesionales. (PLAN UPN 09).

3.2. ¿QUÉ ES EL SERVICIO SOCIAL?

La manera en que se percibe la educación y la sociedad en distintas partes del mundo es muy diversa, pero la retribución y enriquecimiento personal del estudiante se encuentran presentes en la mayoría de ellos.

El servicio social universitario es con frecuencia un medio de vincular los conocimientos teóricos a la formación práctica, y de asegurar la participación de los interesados en el servicio a la colectividad.

Se considera que las actividades relativas a dicho servicio tienen una gran influencia y eficacia en los estudios y la escolaridad.

El servicio social universitario puede lograr que los estudiantes participen en esa experiencia, se integren más a la nación y se conviertan en agentes activos del desarrollo.

En México el servicio social surgió en los años 30 como una respuesta de las instituciones de educación superior a la necesidad de reconstruir el país surgido de la Revolución Mexicana, asumiendo la responsabilidad de mancomunar esfuerzos con el fin de hacer realidad el reclamo de justicia social emanado del proceso revolucionario. La idea de que los egresados de las universidades prestaran servicios profesionales en favor de las comunidades marginadas fue iniciativa de los propios universitarios.

A mediados de esa década un proyecto de servicio social de los pasantes de medicina en las comunidades rurales con carencia de servicios de salud fue presentado al presidente Cárdenas, quien lo autorizó, dando instrucciones para que el Departamento de Salubridad Pública aportara el presupuesto necesario. En el convenio que suscribieron la UNAM y el Departamento de Salud Pública se convino que la UNAM establecería el Servicio Médico Social como un requisito académico necesario para obtener el título de Médico Cirujano.

En la década del 40, la UNAM promovió la creación de brigadas multidisciplinarias, las cuales fueron conocidas como “misiones universitarias”, con la idea de trabajar durante períodos vacacionales en proyectos de desarrollo rural.

En 1945 se incorporó en la Constitución Política la obligación de prestar el servicio social. Desde ese momento hasta 1980, el servicio social tuvo una estrecha vinculación a la formación de los cuadros burocráticos de las instituciones gubernamentales, lo cual llevó a que muchas veces esta práctica se redujera básicamente al apoyo a la administración. En 1981 se creó la Comisión Coordinadora de Servicio Social de los Estudiantes de las Instituciones de Educación Superior (COSSIES) para coordinar esta actividad a nivel nacional y vincularla a los proyectos de gobierno para el bienestar social. Este esfuerzo de coordinación interinstitucional se vio posteriormente truncado. (Sozzani, s.f.)

El servicio social es uno de los principales componentes de la formación profesional de los estudiantes de una universidad. Esto se debe a que mediante este programa, los estudiantes reciben la oportunidad de relacionarse con el medio en el que desean desempeñarse profesionalmente. El objetivo es contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad, llevando a cabo proyectos, acciones y programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas.

Existen muchas ventajas para los estudiantes al realizar el servicio social. La principal es la oportunidad que tienen de conectarse con el mundo real al aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica. Esto les ayuda a comprender a fondo el impacto de la profesionalización en la vida. Además, a través de la realización de proyectos relacionados con el ámbito laboral, los estudiantes adquieren destrezas y habilidades necesarias para ingresar al mercado laboral, además de establecer contactos con personas del ramo.

3.3. ANTECEDENTES INAP

Instituto Nacional de Administración Pública

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Instituto Nacional de Administración Pública es un organismo mexicano de carácter académico que ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica sobre la especialidad explícita en su nombre. Dentro de los objetivos del Instituto, se encuentra el realizar y coordinar estudios que atienden cuestiones de capacitación y profesionalización de los servidores públicos que se desempeñan en los gobiernos en México, en sus tres órdenes: municipal, estatal y federal.

En los estatutos se establece que el Instituto Nacional de Administración Pública, fue constituido conforme a las disposiciones del Código Civil del Distrito Federal y que es una Asociación Civil con sede en la Ciudad de México, con fines docentes y de investigación de las ciencias administrativa.

El Instituto Nacional de Administración Pública, es un organismo que desde hace 67 años ha fungido como un laboratorio en la generación de conocimiento, capacitación, investigación y divulgación de la cultura administrativa en México y el mundo.

Desde su creación, su principal objetivo ha sido contribuir de manera activa en la mejora de los servidores públicos y la sociedad mexicana. Es por ello, que cuenta con un importante capital humano que posee una amplia y valiosa experiencia en todos los ámbitos de su competencia, generándole un valor agregado de alto nivel en la aplicación de sus contenidos temáticos, así como en la selección de su personal docente.

El INAP cuenta además con una oferta académica y de consultoría, que ofrece programas de capacitación que brinda a sus asociados y asociadas, diversas herramientas que les permiten fortalecer sus conocimientos previos, además de brindarles la oportunidad de seguir mejorando en diversas ramas del ejercicio público.

Para el Instituto, la naturaleza del quehacer público es una ciencia que se encuentra en constante evolución, por esta razón, ofrece las herramientas necesarias para mantener una capacitación permanente formando funcionarios públicos de alta calidad, totalmente preparados para afrontar los desafíos venideros.

Misión

Constituirse como el eje del mejoramiento de la Administración Pública en los tres órdenes de gobierno para contribuir a su fortalecimiento, lo mismo que al de los órganos autónomos a partir de la asistencia técnica, el desarrollo y la formación de personal, la promoción de estímulos a la investigación y el intercambio de conocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Visión

Ser el centro de conocimiento referente para la formación de profesionales, que impulse la inclusión, la innovación, el desarrollo científico y tecnológico en la Administración Pública; así como fortalecerla y apoyarla a través de servicios especializados de educación continua, consultoría, certificación y divulgación de la cultura administrativa, observando los valores éticos y ponderando los fines del Estado.

Valores

1. Excelencia. En búsqueda de la excelencia en nuestros servicios y el progreso de la institución día a día, con el esfuerzo de nunca dejar de mejorar.
- 2.-Honestidad. Establecer la congruencia a partir del sentir, pensar, decir y actuar de los maestros y empleados del INAP.
- 3.-Respeto. Fomentar el reconocimiento de la dignidad e integridad de las personas, fundamentándola en el actuar y en el reconocimiento de la existencia de la diversidad del pensamiento.
- 4.-Compromiso. Obligarse a sí mismo, a partir del propio código moral y ético, a cumplir con las políticas, misión, visión y objetivos de la institución.

5.-Liderazgo. Fortalecer la capacidad de los servidores públicos para prever, resolver y atender problemas y asuntos comunes, conforme a principios de justicia y ética plasmados en las normas aplicables, con el reconocimiento de los equipos de trabajo a partir de su confianza, participación, disposición y convicción.

6. Adaptabilidad. Dispuestos a cambiar y adaptarnos a los cambios de los escenarios alrededor de la institución, por ello uno de los valores más relevantes de nuestro equipo es la adaptabilidad. (INAP, Instituto Nacional de Administración Pública, 2023)

ORGANIZACIÓN

Presidencia

Entre sus principales funciones, el Presidente del Consejo Directivo del INAP dirige la administración de los programas y recursos del Instituto, supervisa que se lleven a la práctica las decisiones y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo Directivo, propone al Consejo Directivo las políticas respecto de asociados individuales y colectivos y nombra a los directores de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, del Centro de Consultoría en Administración Pública, de la Secretaría y de la Dirección de Administración y Finanzas.

Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Ofrece formación, capacitación y actualización a los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno mediante cursos, seminarios, diplomados y especializaciones, así como programas de licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.

La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental tiene como principal función dirigir y coordinar la instrumentación de los programas de estudio de doctorado, maestría, licenciatura, especializaciones, diplomados, seminarios y cursos a cargo del INAP con el fin de atender a servidores públicos y personas interesadas en participar en ellos. Tiene el propósito fundamental de promover la

profesionalización de los servidores públicos en los diferentes órdenes de gobierno. La planta docente se compone por destacados especialistas. (Administración Pública I. N., Antecedentes Educativos, s.f.)

- Doctorado
- Maestrías
- Licenciatura
- Especializaciones
- Diplomados
- Cursos y talleres

Desde su fundación en 1955, el INAP cuenta con más de 100,000 egresados.

De igual forma, se encarga de la coordinación de los proyectos investigación académica, así como del programa editorial.

Para su operación, la ENAPROG se apoya en las siguientes áreas:

Subdirección de Educación Permanente

Está encargada del diseño, elaboración, implementación y evaluación de una amplia gama de programas presenciales, destinados a la profesionalización de los Servidores Públicos.

Se imparten programas de Especialización, Diplomados, cursos de corta duración, talleres, seminarios y conferencias, todos con valor curricular, dirigidos a servidores públicos de los tres órdenes de gobierno y los tres poderes, así como a investigadores, docentes, e interesados en adquirir, actualizar y ampliar las competencias en los temas relacionados con la Administración Pública.

Los contenidos temáticos de cada uno de los programas se elaboran de acuerdo con las necesidades de capacitación y la funcionalidad de la entidad o dependencia. Dichos programas se ofrecen también en la modalidad de cursos cerrados, los

cuales son impartidos en sus instalaciones o en las del Instituto, en fechas y horarios de su conveniencia.

Subdirección Académica

Planea, organiza y opera los Programas académicos de modalidad presencial que cuentan con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como son:

- Doctorado en Administración Pública. RVOE 2006481
- Maestría en Administración Pública. RVOE 871360
- Maestría en Inteligencia para la Seguridad Nacional. RVOE 20180720
- Licenciatura en Gobierno y Administración Pública. RVOE 2003120.

Subdirección de Servicios Escolares

Es el enlace con la SEP, para la acreditación e incorporación de los programas que cuentan con RVOE, así como para la elaboración y oficialización de los informes y estadísticas de educación superior requeridos por esa dependencia, anualmente.

La Subdirección, brinda los servicios de certificación y control escolar de los alumnos de los programas con RVOE y se encarga de difundir y coordinar las opciones de titulación, así como programar y coordinar los exámenes de titulación y de grado, observando el cumplimiento de la normatividad vigente de la SEP.

Subdirección de Educación en Línea

Se encarga del diseño e impartición de cursos y diplomados en materia de Administración Pública en línea, con un modelo educativo propio para la profesionalización del servidor público.

Imparte en línea, la Licenciatura en Administración Pública, la Especialidad en Administración Educativa y Desarrollo de Habilidades Directivas, la Maestría en Administración Pública y la Maestría en Contrataciones y Enajenaciones Públicas.

Con más de 13 años de experiencia, más de 10,000 alumnas y alumnos en cursos y diplomados y más de 50 grupos y generaciones de licenciatura, especialidad y maestrías han coadyuvado a la profesionalización del servidor público en el país.

Programas académicos que coordina:

- Maestría en Administración Pública en Línea
- Maestría en Contrataciones y Enajenaciones Públicas
- Especiaidad en Administración Educativa y Habilidades Directivas

Subdirección de Desarrollo y Difusión de la Cultura Administrativa

La subdirección tiene la función de fomento al desarrollo de la investigación académica y de su difusión por medio de la organización de eventos públicos, así como de publicaciones académicas. En este sentido, se encarga de coordinar el programa editorial del Instituto, el cual cuenta con tres medios principales: libros, la Revista de Administración Pública (RAP) y la serie PRAXIS.

Así mismo, se encarga de la organización y convocatoria de los premios a los trabajos de investigación y mejores prácticas en el servicio público.

Con la finalidad de apoyar la labor escolar de los participantes de los diversos programas académicos, así como de los proyectos de investigación de los profesores y asociados cuenta con la Biblioteca “Antonio Carrillo Flores” con un amplio catálogo bibliohemerográfico especializado en administración pública.

Centro de Consultoría en Administración Pública

Promueve y desarrolla proyectos y servicios de consultoría y asistencia técnica relacionados con la actualización, modernización, transparencia, eficacia y eficiencia operativa de las instituciones públicas.

Secretaría

Apoya las tareas de la Presidencia y de los Institutos Estatales de Administración Pública.

Dirección de Administración y Finanzas

La Dirección de Administración y Finanzas tiene como principal función integrar el plan estratégico y financiero, el programa institucional y el presupuesto anual del Instituto, así como revisar que sus proyectos y programas operen en el contexto de ser autofinanciables.

También le está encomendado apoyar el adecuado cumplimiento, por parte de las áreas sustantivas, del Programa Anual de Trabajo del Instituto, así como realizar las gestiones necesarias ante las autoridades gubernamentales competentes para la aprobación y ejercicio del presupuesto.

Otra de las funciones más importantes es aprobar y supervisar las normas, sistemas, funciones y procesos que se relacionen con la administración de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e informáticos, así como con los servicios generales, la contabilidad y la rendición de cuentas del Instituto.

Para cumplir con sus tareas, cuenta con las siguientes áreas:

1. Recursos Humanos.
2. Organización, Presupuesto y Contabilidad.
3. Recursos Materiales y Servicios de Apoyo.

4. Sistemas.

También le corresponde fortalecer los procesos sustantivos y administrativos del INAP mediante la integración de tecnologías para la sistematización y automatización de la información, a fin de instrumentar programas encaminados a su optimización. (Administración Pública I. N., INAP, Recuperado 2019)

Principales funciones en la Subdirección de Servicios Escolares.

- Dirigir, organizar y supervisar las actividades de control escolar y procedimientos con la SEP.
- Tramitar ante la SEP, la documentación e información necesaria de los programas académicos, correspondientes al registro o modificación.
- Coordinar y supervisar la elaboración y presentación de los informes diagnósticos, estadísticas, requerimientos, resoluciones administrativas, recomendaciones y solicitudes a petición de la SEP.
- Informar a la Dirección de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental (ENAPROG) sobre la documentación oficial requerida de otras áreas para el cumplimiento de los trámites escolares de la SEP.
- Coordinar y supervisar la participación del personal de la Subdirección en las funciones propias del área.
- Supervisar que los procesos del área se realicen en el tiempo establecido y con apego a las normas y lineamientos existentes.
- Supervisar y firmar los documentos oficiales de los alumnos.
- Difundir los reglamentos y procedimientos relacionados al control escolar, emitidos por la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, así como vigilar su cumplimiento.
- Orientar a los alumnos que lo soliciten, acerca de los trámites de inscripción, certificación, titulación, cambio de adscripción de programas académicos y revalidación o equivalencia de estudios.

- Coordinar y controlar los procesos de inscripción, certificación y titulación de los egresados, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP.
- Programar, coordinar y reportar el proceso de otorgamiento de becas a los alumnos.
- Participar en la difusión de la Convocatoria, entrega de solicitudes y control de la documentación para el otorgamiento de becas a los alumnos.
- Mantener coordinación con la Subdirección Académica y la Subdirección de Educación en Línea, para el registro y seguimiento de la situación académica de los alumnos.
- Proporcionar en los términos y plazos establecidos, la información que le sea requerida por la Dirección de la ENAPROG.
- Mantener comunicación con las demás áreas de la ENAPROG para el mejor desempeño de sus funciones.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Dirección de la ENAPROG. (Administración Pública I. N., Antecedentes INAP, 2019)

3.4. FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN SUS PRÁCTICAS PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL.

3.4.1. MI EXPERIENCIA EN PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA H. CÁMARA DE DIPUTADOS Y EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Cuando comencé el séptimo semestre de la carrera, busqué un campo en el área de formación que me pareció interesante y elegí la H. Cámara de Diputados y a pesar de que la distancia y tiempo de recorrido de mi casa a dicha institución era demasiado, opté por esa opción, en la Dirección General de Recursos Humanos. Ello me permitió adquirir experiencia en el ámbito de los recursos humanos, además de tener la oportunidad de desempeñar varios roles de aprendizaje en el área.

Pude gestionar con éxito el correcto cumplimiento de los procesos de selección, reclutamiento, entrevista, capacitación y manejo de archivos. Asimismo, he aprendido a combinar los recursos humanos con otros ámbitos de la institución como la planificación y el desarrollo de habilidades. Esta experiencia me ha dado la oportunidad de reforzar mis habilidades comunicativas, relaciones interpersonales y habilidades técnicas.

En el transcurso del semestre detecté varias discrepancias que no favorecían a mi desarrollo académico esperado; por las circunstancias, no estaba acorde con mi carrera, incluso un empleado de la institución me sugirió buscar algo cerca de mi casa y afín a mi carrera.

Fue ahí donde me di a la tarea de buscar instituciones en la alcaldía donde vivo y encontré varias, entre ellas el Instituto Nacional de Administración Pública, acudí a dicha institución a pedir informes y de inmediato me aceptaron, fue donde inicié mi aventura en el Instituto, del que ahora formo parte.

Reconozco que todo fue nuevo e interesante, era la primera vez que me incursionaba en lo que más adelante sería mi campo laboral, estaba muy nerviosa, sin embargo, fue muy retroactivo, la primera entrevista fue con el área de recursos humanos donde me preguntaron qué carrera estaba estudiando para saber a qué

área canalizarme, me dirigieron a la Subdirección de Servicios Escolares de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.

3.4.2. MI EXPERIENCIA EN EL SERVICIO SOCIAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Durante el periodo de Servicio Social en la Subdirección de Servicios Escolares tuve la oportunidad de adquirir conocimientos en el ámbito de la gestión educativa, tanto a nivel universitario como al nivel de habilidades de control escolar.

Participé en el proceso de equivalencia y revalidación de planes de estudio y aprobación de títulos académicos otorgados por universidades nacionales y extranjeras, así como también en la evaluación y aprobación de planes de estudio de los programas de maestría y doctorado en la SEP.

Además, me desempeñé en la elaboración, seguimiento y evaluación de los programas académicos de maestría y doctorado, así como también en el acompañamiento a los estudiantes en el proceso de matrícula y seguimiento académico. Colaboré en la gestión administrativa de las solicitudes de los estudiantes a lo largo de todo el periodo de su formación académica.

La experiencia adquirida en el INAP me permitió comprender la importancia de la gestión académica en el nivel de maestría y doctorado, así como también el proceso de generación y trámite de los títulos académicos otorgados por el Instituto.

En consonancia con adquirir conocimientos en materia de gestión administrativa y desarrollar habilidades en el trabajo en equipo.

He contribuido a mejorar los servicios educativos proporcionados a los estudiantes de maestría y doctorado, desarrollando proyectos para aumentar el acceso a recursos académicos y ayudar a los estudiantes en trámites de control escolar. Estuve involucrada en planes innovadores como seminarios, conferencias y programas educativos en línea.

Estas actividades me han ayudado a adquirir un conocimiento profundo de la industria educativa y me han permitido comprender mejor las preocupaciones de los estudiantes, y coadyuvar a la mayor efectividad en la Subdirección de Servicios Escolares de la Dirección de la ENAPROG.

Las principales actividades realizadas durante mi estancia en servicio social:

- Ordenar expedientes de alumnos, así como conocer el archivo de la institución.
- Llevar a cabo el control escolar de los programas que cuentan con RVOE de la SEP.
- Recabar datos de los programas impartidos, para la presentación de la estadística de educación superior 2021-2022 de la SEP.
- Gestión de actividades educativas (regulación, orden y planificación de exámenes profesionales, así como de grado)
- Empleo y uso del sistema de control escolar para la carga de datos, así como generar reportes de alumnos y docentes de la institución.
- Registro de datos personales de alumnos de la institución dentro del sistema de control escolar.
- Utilización de los sistemas de generación de documentos oficiales.
- Recibir, registrar y resguardar en los expedientes, los documentos que entregan los aspirantes; verificar que su documentación esté completa, darlos de alta en el sistema ENAPROG y asignarles matrícula.
- Elaborar y mantener actualizados los cuadros de registro de los documentos entregados, por alumno, grupo y programa.
- Seguimiento y solicitud de los documentos no entregados por los alumnos (llamadas, correos electrónicos).
- Elaboración y archivo de cartas dirigidas a profesores solicitándoles los documentos faltantes en el expediente.
- Captura en base de datos de la información de los alumnos de Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- Integrar la carpeta de maestros activos (individuales) agregarlos a carpeta y sistema ENAPROG.

- Cotejar en cuadros de alumnos las becas otorgadas por el Comité, escanearlas y agregarlas a carpeta física o digital.
- Captura de calificaciones por alumno y grupo al sistema ENAPROG.
- Manejo de expedientes para verificación, archivo y trámite de documentos oficiales.

Me fascinó inmiscuirme el último semestre de la carrera de prácticas profesionales y el servicio social en esta área, que para mí fue el campo idóneo de un administrador educativo siendo un campo laboral perfecto para los administradores educativos, llevando a cabo todo lo relacionado con el proceso educativo.

3.4.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES

Planes de estudio

Formar parte del Comité de elaboración o actualización de planes de estudios, verificando que lo planteado durante las sesiones de trabajo se apegue al Acuerdo 17/11/17 de la SEP y que, idealmente, se tomen en cuenta los principales rasgos de los posgrados con orientación profesional del Programa Nacional de Posgrados de Calidad de CONACYT.

Integrar el documento final de los programas académicos que se registrarán en la SEP para el trámite de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

Trámites DGAIR-SEP

Realizar ante la SEP el trámite de solicitud de RVOE de los planes de estudio.

Atender y entregar los requerimientos, resoluciones administrativas, recomendaciones, solicitudes y correcciones a petición de la SEP.

Elaboración y entrega de los reportes de becas por programa, por ciclo escolar.

Tramitar la compulsión de los documentos oficiales a entregar en la Dirección General de Profesiones.

Elaborar los informes, diagnósticos y estadísticas requeridos por la SEP.

Solicitar y organizar la información oficial requerida de otras áreas del Instituto para el cumplimiento de los trámites escolares de la SEP

Trámites ante la Dirección General de Profesiones (DGP)

Realizar trámites de registro de la actualización y modificación de planes de estudio, cambio de formato de títulos, grados, certificados, certificación de actas de grado, títulos y cambio de autoridades del INAP, en el Sistema Integral de Registro del Ejercicio Profesional (*SIREP*).

Acudir a las citas de la DGP para la entrega de los documentos originales registrados a trámite en el SIREP y posteriormente para la entrega del oficio del registro oficial de los trámites.

Becas INAP

Elaborar y programar la convocatoria de becas para solicitar los carteles a la DAF. Recibir las solicitudes de beca con el Vo. Bo. del presidente del Instituto y elaborar la resolución del comité de becas por participante.

Elaborar el reporte de becas requerido por la SEP, cada ciclo escolar.

Actas de calificaciones de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Revisión, carga y archivo de actas de calificaciones en el sistema ENAPROG.

Trámites de Acreditación de Licenciatura mediante Acuerdo 286 de la SEP

Revisión del expediente del aspirante propuesto por la SEP para determinar si la experiencia laboral y los estudios realizados son suficientes para optar por el procedimiento de acreditación, considerando el Acuerdo 286 y 328 de la SEP.

Elaborar y enviar los oficios de comunicación con la DGAIR-SEP.

Organizar y participar en las reuniones de trabajo con el sínodo asignado al caso, manteniendo comunicación constante. Organizar el examen de defensa del trabajo de investigación del aspirante y enviar evidencia en video a la SEP.

Base de datos, directorio por orden alfabético y directorio por materia de docentes

Mantener actualizados los directorios y la base de datos, incluyendo a los docentes, tutores, sinodales y revisores de tesis que se incorporan a los programas de estudio.

Constancias de calificaciones de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Elaboración de constancias de estudio, previa revisión de que el expediente esté completo y que no presenten adeudo de colegiaturas.

Envío por correo electrónico de las constancias solicitadas y entrega física de las mismas.

Verificar si los expedientes están completos, cuando los alumnos solicitan constancias.

Archivar los acuses de recibo de constancias y certificados de todos los grupos al término de cada cuatrimestre.

Exámenes profesionales y de grado de la Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Atención y asistencia al sínodo en el llenado de actas durante los exámenes de grado.

Preparar actas de titulación y de grado.

Control y registro en libros de actas de examen y registro de grados.

Gestión de elaboración de pergaminos.

Recepción de Documentos de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Recibir y registrar en los expedientes, los documentos que entregan los aspirantes. Entrega personal de cartas dirigidas a los alumnos solicitándoles los documentos faltantes en el expediente.

Definir a qué alumnos hay que dar de baja administrativa por no entregar a tiempo los documentos requisito de inscripción, con apego al reglamento académico y a la normatividad de la SEP.

Elaborar y mantener actualizados los cuadros de registro de los documentos entregados, por alumno, grupo y programa.

Seguimiento y solicitud de los documentos no entregados por los alumnos (llamadas, correos electrónicos).

Elaboración y archivo de cartas dirigidas a los alumnos solicitándoles los documentos faltantes en el expediente.

Elaboración y archivo de bajas administrativas a los alumnos que no entregan a tiempo los documentos requisito de inscripción.

Integración de Carpetas de Maestros de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Solicitar a la documentación requerida por el Acuerdo 17/11/17 de la SEP.

Entregar a otras áreas de la ENAPROG que lo soliciten, copia de los documentos de los maestros para trámites con la DAF (curriculum, grados académicos).

Verificar por ciclo académico si ya se cuenta con la documentación de los maestros, tutores, sinodales y revisores de tesis, requerida por el acuerdo 17/11/17 de la SEP.

Integrar la carpeta de maestros activos (individuales) por trimestre, cuatrimestre y semestre, respectivamente.

Organizar en carpetas los documentos de maestros que no están activos.

Certificación ISO 9001-2015

Mantener actualizado el Sistema, con los documentos de la Subdirección.

Difusión de los eventos del INAP

Envío y seguimiento de invitaciones a los docentes.

Historiales académicos de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Captura de actas de calificaciones por trimestre, cuatrimestre o semestre.

Generación de historiales académicos.

Archivo de historiales académicos por alumno, por ciclo escolar.

Certificado de estudios de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Elaboración de certificados de estudios totales.

Gestión para liberar los certificados de los alumnos que ya hayan cumplido con la liquidación de adeudos.

Trámites SEP de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Inspección y vigilancia.

Autenticación de certificados de estudios.

Autenticación de títulos y grados.

Registro de extraordinarios de la Licenciatura.

Acudir a la cita de la SEP para entrega de documentos a autenticar.

Realizar otros trámites como revalidaciones o equivalencias de estudios.

Gestionar los pagos correspondientes a trámites escolares ante la SEP.

Captura en base de datos de la información de los alumnos de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Ingresar datos del alumno en la base de datos para generar su número de expediente.

Elaboración a máquina del folder con nombre y número de expediente de cada alumno de la Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado.

Generar y entregar al encargado del grupo (Subdirección Académica) listado con números de expedientes para la elaboración de sus credenciales.

Solicitar a la Subdirección Académica y a la Subdirección de Educación en Línea los calendarios de cursos, y evaluaciones de maestros para incorporarlos a los expedientes.

Entrega a control escolar de los documentos de los alumnos de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado para su trámite ante la SEP.

Seleccionar de cada expediente los documentos para trámite en la SEP y hacer la entrega a control escolar (copia de cédula, copia de título, certificado original de estudios, acta de nacimiento)

Una vez validado el certificado por la SEP, se integra al expediente del alumno y éste se incorpora al archivo general.

Altas y Bajas de Alumnos de Licenciatura, Maestría, Maestría en línea y Doctorado

Con los memorándums entregados por la Subdirección Académica y la Subdirección de Educación en Línea, se registran los cambios en la relación de altas y bajas y en cuadros por grupo y programa y posteriormente se integran a los expedientes de cada alumno.

En el cambio de grupo, para recusar materia o por solicitud del alumno, se registra el cambio, se agrega el memorándum a su expediente y se hace el cambio del expediente en físico, al grupo solicitado.

Otras actividades

Apoyo logístico en eventos del INAP, antes y durante (asamblea, ateneos, reuniones, etc.).

Atender a los alumnos para entrega de documentos, con apego al procedimiento.

Recibir los memorándums de la Subdirección Académica y de la Subdirección de Educación en Línea.

Realizar las actividades que le sean encomendadas por la Dirección de la ENAPROG.

GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES DEL INAP

Gestión de la calidad total educativa.

Entendemos como gestión la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos.

En esta propuesta de gestión: Se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica

Desarrollar el proceso de gestión es fundamental, de lo contrario todo esfuerzo será inútil.

En la gestión debe estar latente la planificación, organización, dirección, coordinación y control:

En la planificación puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

En la organización establecemos: funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

En la dirección se encuentra la toma de decisiones, delegar funciones, desconcentrar y descentralizar.

La coordinación se plasma a través de comités, comisiones, equipos de trabajo. Control son las acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación. Si uno o más intervinientes en este proceso no reúnen condiciones de calidad, aún cuando los demás sean excelentes, el producto final será deficiente.

La calidad debe concretarse en el producto final, es decir: la calidad del alumno, cómo los agentes educativos benefician a la institución y a la comunidad en su conjunto.

Importancia de la Dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. Es importante porque estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La concentración de recursos en el desarrollo educativo genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mente del educando. Finalmente, el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero para su capacitación permanente.

PLANEACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES DEL INAP

Conviene subrayar, con base en lo indagado, que el área de Servicios Escolares cuenta con una clara planeación en el proceso y planificación, siendo un elemento clave en la elaboración, desarrollo y gestión de los programas de educación superior que se imparten en dicha institución.

Identificando que el departamento lleva la elaboración de un diagnóstico en dado caso que suceda un percance, y la programación de la evaluación para determinar cuáles son las competencias que busca desarrollar.

Esbozo de la estructuración de secuencias de dificultades, jerarquización de prioridades, preparación de materiales y sistemas.

Posibilidad de realizar variaciones e incorporar actividades enriquecedoras para la innovación del departamento.

Se realiza una correcta organización del trabajo necesario; previamente se dedica un tiempo a la comprensión del problema y la forma de encontrar solución a probables contingencias.

Es importante mencionar que al planear se considera la posibilidad de que se presente alguna circunstancia extraordinaria, especificando los fines, objetivos y metas a las que se desea llegar, definiendo qué hacer y con qué recursos y estrategias.

La subdirectora a cargo del departamento es muy eficiente, responsable y siempre apoyando al personal en cualquier situación que se presente; me agrada trabajar con ella hacemos buen equipo y es muy enriquecedor formarse, aprender y ser inmerso en alguna situación, para ser efectivo, proactivo y trabajar para tener buenos resultados.

Se define cómo distribuir, usar y promover los recursos para resolver las necesidades y mejorar el desempeño, a partir de lo que se requiere en el entorno. En los estatutos se plantea que “para la adecuada ejecución de sus acciones, el Instituto contará con los medios necesarios, suficientes y pertinentes a los fines que persigue, entre ellos un modelo de profesionalización que compila, organiza e imparte el conocimiento teórico-práctico de la Administración Pública en los niveles de licenciatura, maestría, doctorado, especializaciones, diplomados, talleres, cursos y seminarios, bajo las modalidades presencial o a distancia, con base en las necesidades actuales y futuras del servicio público, para elevar su eficiencia, eficacia y congruencia con la realidad”.

Aquí se elaboran planes de estudio, cartas descriptivas y se determinan actividades de aprendizaje y evaluación de los alumnos, por programa académico.

EVALUACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES INAP.

Se establecen balances para analizar el éxito del proceso y sus resultados. Es la valoración de los pasos anteriores. En esta etapa es posible revisar el proceso y modificar lo que sea necesario.

En el área en la que laboro se realiza una evaluación y actualización permanente de los programas académicos, por sus resultados, por la posible evolución de la materia de estudio y de las necesidades de las instituciones en la materia.

Los alumnos evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cada asignatura se realiza una evaluación a mitad del ciclo académico y otra al final de cada una, en la que el alumno realiza encuestas de satisfacción y calidad de los contenidos, revisando la carga horaria de las actividades de aprendizaje, cumplimiento de los objetivos y la aproximación que tienen al entorno del tema del programa que cursan.

Asimismo, al finalizar cada ciclo escolar, el docente de la materia explica cómo fue el cumplimiento del objetivo de la asignatura, la congruencia de tiempo y forma con los contenidos, los resultados académicos de los estudiantes y las experiencias de aprendizaje. Se considera también la actualización bibliográfica y los avances tecnológicos.

3.5. PERFIL DE UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Perfil de egreso

El perfil profesional es considerado como el conjunto de rasgos y capacidades certificadas que caracterizan a un individuo y lo avalan como competente para realizar determinadas actividades dentro del campo laboral. Mientras que el perfil de egreso “Es un modelo elaborado por la institución educativa, en el que se establecen las características académicas y profesionales de quienes concluyan sus estudios”.

El perfil de egreso es una descripción de las características que se requieren, para solucionar las necesidades sociales, mediante la utilización de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Dentro de las características, se asocian el manejo de terminologías, metodologías, teorías y estructuras. A ello se le vincula la capacidad de análisis, síntesis, comprensión y evaluación”. (Álvares Ángeles, 2009).

En esta ocasión ya no correspondería seguir hablando de la administración educativa como tal, sino del personaje que porta un administrador educativo y las funciones que le atañe realizar como profesional de la materia, es decir, como poseedor de ciertos conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que lo definan como administrador educativo.

Haciendo una recopilación de los perfiles de egreso vistos a lo largo del recorrido de la Licenciatura en Administración Educativa ofertada por la UPN, se podría decir que el perfil de egreso del profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

- Comprender el proceso histórico que configura al Sistema Educativo Nacional; los factores económicos, sociales, políticos y culturales, tanto nacionales como mundiales, que han afectado su desarrollo en distintas etapas así como las repercusiones del desarrollo científico-tecnológico en el funcionamiento de las organizaciones e instituciones que lo conforman, incluidas las prácticas concretas de los actores educativos que en ellas participan, reconociendo la

existencia de graves carencias educativas en los sectores sociales desfavorecidos.

- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y los programas emergentes creados para resolver problemas persistentes en instancias e instituciones educativas concretas.
- Realizar diagnósticos sobre problemas concretos de administración y gestión del sistema educativo con base en un conocimiento multidisciplinario, una perspectiva humanista y considerando el carácter público y laico de la educación.
- Diseñar y proponer estrategias encaminadas a la solución de problemas o la atención de necesidades educativas.
- Participar en la implementación de políticas educativas así como en el seguimiento y evaluación del impacto, los procesos y los resultados de programas y proyectos educativos.
- Trabajar en forma colegiada con otros profesionales y propiciar el trabajo en equipo al interior de las organizaciones educativas para gestionar y administrar programas, estrategias y/o acciones educativas mediante el empleo de los recursos tecnológicos.
- Apoyar y orientar a los tomadores de decisiones desde el ámbito de la administración y gestión, acerca de las opciones más adecuadas para mejorar los procesos y resultados educativos”. (Plan de Estudios LAE 2009:41).

Fernanda Aragón plantea y retoma cuatro principios básicos de la administración general y muestra cómo pueden ser aplicables por un administrador educativo en el ámbito empresarial, educativo formal y no formal.

“a) La planeación, que implica la selección de los objetivos de la institución educativa, estrategias y las acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido es necesario que el director tenga clara la misión de la institución, así

como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas.

b) La organización, que conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes.

c) La integración de personal, se refiere a considerar todos los puestos requeridos en la institución educativa, a fin de seleccionar el personal idóneo para cubrirlos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior implicaría la necesidad de un análisis de puestos, así como del perfil profesional requerido para ejercerlos.

d) La dirección, que se relaciona con aspectos interpersonales y necesidad de las aptitudes necesarias en el director, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice la tarea requerida para contribuir al logro de los objetivos institucionales educativos". (ARAGÓN Romero, 2019)

Recordemos que todo lo anteriormente descrito hace referencia al puesto del administrador educativo, inspirado en la administración escolar; sin embargo, esa es sólo el área micro de la administración educativa en sí, para la cual también estaría capacitado el administrador educativo como sujeto, pero recordemos que el terreno de actuación del mismo sujeto es aún más amplio, como ya se había mencionado anteriormente, también es funcional en instituciones u organizaciones que no forzosamente se centren en la educación formal como tal.

El autor Ricardo Uvalle dentro de sus conclusiones en el artículo "Perfil y orientación del licenciado en administración educativa" propone actividades específicas que debería considerar el administrador educativo, de las cuales rescato las siguientes:

El administrador educativo es histórico e institucional. Histórico porque la educación tiene condiciones para el esplendor y vigencia de las prácticas que tiran hacia el desarrollo social, institucional; porque desde el Estado y su administración, diseña

políticas educativas y moviliza recursos a favor de necesidades que ameritan la atención gubernamental.

Lo deseable es que el administrador educativo sea un agente propulsor del progreso educativo y que contribuya a que las tareas educativas permitan cumplir postulados de la justicia distributiva y hacer realidad a favor de la sociedad, los valores culturales de la que es depositaria.

Como administrador del proceso educativo, el profesional en administración educativa debe caracterizarse por su sentido de imaginación, creatividad y propuesta cuando se presenten problemas que afecten a la sociedad y al Estado.

Es indispensable, para la eficaz práctica del administrador educativo, que le confiera el valor preciso a las técnicas y tecnologías administrativas.

Pasando a un terreno más amplio y literal Ricardo Uvalle (1989:54) nos dice que “el administrador educativo debe considerarse como un agente de cambio. Del cambio deseado y esperado. Del cambio que conserva sin destruir y cuida sin excluir lo vital de la sociedad. Su tarea como profesional radica en reformar y modernizar más que romper lo que ya existe.

Reformar y modernizar le exigen además de su preparación óptima, imaginación y sentido histórico de la sociedad con la fuerza de la educación y qué futuro le espera cuando con cálculo y eficiencia, propone y ejecuta programas de gobierno. Reformar y modernizar son procesos independientes que responden a expectativas que una sociedad tiene en el desarrollo de su vida. Para el administrador educativo, el desarrollo de la sociedad significa impulsar sus fuerzas productivas (habitantes) hacia la incorporación de un conjunto del sistema económico estimulando a la vez un cultivo moral e intelectual.

En cuanto a aspectos funcionales y operativos, el administrador educativo ha de tener la capacidad para engarzar arquetipos con medios de administración. Es decir, puede desenvolverse como un profesional apto para formular modelos de acentuación y a la vez suministrar los recursos indispensables para ejecutarlos. A su cualidad para crear,

debe agregar su habilidad para desenvolverse en el mundo de las prácticas administrativas. En ningún momento su labor consiste en manejar recursos de manera descontextualizada”

“Entre las materias de orden conceptual y las de una concepción aplicada, el administrador educativo debe aprovechar el plan de estudios que cursa, las ventajas de una y otra para asegurar la formación universal de los asuntos educativos y que su ejercicio profesional sea producto del dominio de las tecnologías modernas que tanto la gestión administrativa como el proceso de enseñanza-aprendizaje necesitan. En la actualidad, el administrador educativo debe considerarse como un profesional relativamente joven. Su juventud, sin embargo, no lo excluye de la capacidad ni de la oportunidad que debe tener para incursionar en las facetas distintas del mercado de trabajo”. (UVALLE, Ricardo 1989:54)

Desde la perspectiva del perfil de egreso de la UPN así como de las funciones, actividades y desarrollo de habilidades que realizaba durante mi estancia en las prácticas profesionales y servicio social en la Subdirección de Servicios Escolares del INAP, abordé la manera en que interviene un administrador educativo, sus procesos formativos construyendo y abordando la temática y detectando deficiencias en la subdirección, para abordar posibles recomendaciones a dichas problemáticas.

Nos adentramos en el mundo de un administrador educativo durante la realización de las prácticas profesionales y servicio social para observar el entorno y aprender más sobre las diferentes áreas en la profesión a la que se desea incursionar, pudiendo analizar sobre el campo de la carrera y encontrar aspectos particulares que sean atractivos para el estudiante.

Otro de los beneficios para el estudiante al realizar una práctica profesional es aplicar la teoría aprendida en el salón de clases a una situación real en el trabajo; esto ayudará al estudiante a identificar si posee o no las características necesarias para tener éxito en el negocio, en términos de agresividad y relaciones humanas. (Schafer, s.f.)

Considero que me encuentro en un área adecuada para nosotros los administradores educativos debido a que se realizan diversas actividades y funciones en el proceso administrativo escolar dentro de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública.

En la Dirección del área se comparten las funciones de dirección, coordinación e implementación de los programas con las Subdirecciones que la integran, estableciéndose una comunicación horizontal para el seguimiento y evaluación. Se trata de un liderazgo compartido e incluyente.

A pesar de la diversidad de formación, tanto en programas académicos como en niveles educativos, así como en cuanto a los miembros de la Institución, se comparten valores y creencias relacionados al qué hacer y cómo hacer en la organización. Ello es posible a partir de normas y procedimientos encaminados a la obtención de los resultados esperados.

En cuanto al trabajo en equipo se toma en cuenta el nivel académico, habilidades, actitudes e incluso metas personales de cada miembro para, de manera empática, lograr la integración y colaboración a diferentes niveles y grados de responsabilidad. Se invita al personal a innovar y proponer en cada una de sus funciones.

Se valora el rendimiento en función de resultados, con pocas reglas y supervisión relajada, ya que las tareas del personal están coordinadas y relacionadas entre ellas. Existe una estrecha coordinación con las áreas del Instituto.

En la institución y específicamente en el área, se trabaja principalmente con dependencias y organismos del sector público, por lo que hay que considerar cambios y actualizaciones a normas y estructuras, en el marco de los programas sectoriales, para la integración y oferta de los programas académicos y para la administración y control de los procesos a fin de cumplir con la normatividad de la SEP y con el seguimiento de la SFP.

Para captar el interés de los alumnos y egresados en las tareas que realiza el Instituto, el alumno nos retroalimenta sobre lo que es importante para su formación y actualización, en función de los puestos de trabajo.

En mi institución, la planeación estratégica parte de la misión y la visión que se encuentran en los estatutos.

En el manual de organización se establecen los objetivos, funciones y responsabilidades por área.

De manera anual se elabora un Programa de Trabajo Institucional en el que se establecen los servicios y productos que se generarán. Al término del año se informa sobre avances y logros alcanzados y/o superados.

Para la realización de las juntas del Consejo Directivo (cada tres meses aproximadamente) se entregan reportes de los avances en las tareas programadas. Siempre se trabaja considerando la normatividad de la SEP para la generación de documentos y la evaluación de resultados.

En el área en la que laboro se realiza una evaluación y actualización permanente de los programas académicos, por sus resultados, por la posible evolución de la materia de estudio y de las necesidades de las instituciones en la materia.

Los alumnos evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cada asignatura se realiza una evaluación a mitad del ciclo académico y otra al final de cada una, en la que el alumno realiza encuestas de satisfacción y calidad de los contenidos, revisando la carga horaria de las actividades de aprendizaje, cumplimiento de los objetivos y la aproximación que tienen al entorno del tema del programa que cursan.

Asimismo, al finalizar cada ciclo escolar el docente de la materia explica cómo fue el cumplimiento del objetivo de la asignatura, la congruencia de tiempo y forma con los contenidos, los resultados académicos de los estudiantes y las experiencias de aprendizaje.

Se considera también la actualización bibliográfica y los avances tecnológicos. Igualmente se evalúa la infraestructura y equipamiento institucional, aspectos académico-administrativos y de vinculación interinstitucional.

A partir de ello, se realiza la intervención para atender las necesidades inmediatas de actualización, para corregir omisiones, duplicidades o contradicciones del programa académico, de su coordinación y gestión.

3.6. PROPUESTAS

Durante mi estancia comprendí la estructura de la Institución, la necesidad de contribuir en la Subdirección de Servicios Escolares de la Escuela de Profesionalización Gubernamental y la importancia de todas las subdirecciones que se apoyan entre sí para gestionar lo relacionado a la impartición de diplomados, maestrías, doctorado. De ahí la importancia de nuestra labor en los departamentos, mejorando la calidad de la atención al usuario de los servicios proporcionados en el Área de Servicios Escolares.

De acuerdo con el objetivo de la carrera, los egresados aprenderán a identificar las características del contexto, las condiciones y los factores que intervienen en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos educativos en diferentes instancias, organizaciones e instituciones educativas.

El administrador educativo debe desarrollar habilidades necesarias y proporcionar las herramientas, métodos y recursos pertinentes para diagnosticar, diseñar, desarrollar y evaluar políticas, programas y proyectos educativos, necesidades o problemas concretos de administración y gestión educativa, y con base en ellos, diseñar estrategias de intervención o proponer alternativas de solución.

Formar profesionales de la educación en la administración y gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional.

Al desagregar este objetivo, se destacan como componentes centrales los siguientes:

- Administración y gestión de instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional.
- Análisis de diversos enfoques, modelos y teorías.
- Selección y aplicación de principios, métodos y técnicas para intervenir en la administración y gestión educativa.

Además de los componentes identificados en el objetivo profesional, en el proceso de construcción del perfil profesional se tomaron en cuenta los elementos orientadores, los siguientes referentes:

1. Los cuatro pilares de la educación planteados por Delors (1998): aprender a conocer, aprender a saber, aprender a hacer y aprender a ser, lo cual llevaría a los estudiantes a aprender a aprender.
2. EL saber hacer y el saber actuar como elementos centrales de la formación en gestión y política educativa propuestos por Braslavsky y Acosta (2004).
3. Tres ámbitos de formación profesional: a) Educativo (filosofía y teoría) b) Sistema Educativo Nacional (construcción y desarrollo) y c) Política Educativa (cursos de acción conformados por programas y proyectos orientados a atender necesidades y resolver problemas educativos).
4. Distintos niveles educativos: básico, medio superior y superior, incluyendo los ámbitos tecnológico y científico.
5. Organizaciones, instituciones e instancias del Sistema Educativo Nacional en sus niveles, macro, meso y micro.
6. Prácticas educativas y procesos institucionales.
7. Diversos actores educativos. (UPN, Área 1 UPN, 2001)

Prosiguiendo con nuestro análisis, presento las principales propuestas conforme a el trascurso de la investigación ponderando la experiencia y aprendizaje adquirido en el departamento para poder mejorar aspectos:

- Implementar firmas electrónicas de profesores para actas de calificaciones, con la finalidad de agilizar la entrega de calificaciones a alumnos, a la Subdirección Académica, Subdirección de Educación en Línea y a su vez poder entregar a la Subdirección de Servicios Escolares, la encargada de subir las calificaciones al sistema del INAP.
- Certificación a profesores de tiempo completo, esto con la finalidad de formalizar la plantilla del cuerpo académico.
- Promover planes de estudio para RVOE.
- Cumplir con todos los requisitos para entrar al Programa de Posgrados de Calidad en CONACYT.

CONCLUSIONES

Conforme a lo trascendido en esta investigación, en conjunto con lo experimentado en las prácticas profesionales y el servicio social, puedo decir que estoy en una etapa de desarrollo como administrador educativo aunado con lo aprendido durante la carrera, desarrollando habilidades que en la teoría no es posible; es fascinante incursionarse en el ámbito práctico de la carrera haciéndolo con agrado en particular.

Durante la realización de las prácticas profesionales y servicio social es fundamental observar el entorno y aprender sobre las diferentes áreas en la profesión en la que se deseó incursionar.

Se comprendió sobre el campo de la carrera, encontrando aspectos particulares que son atractivos para el estudiante como lo menciona el plan de estudios UPN, explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del Sistema Educativo Nacional. Analizar políticas públicas en educación, legislación y organización de la educación. Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Otro de los beneficios fue aplicar la teoría aprendida en el salón de clases a una situación real en el trabajo; esto me ayudó a identificar que poseo las características necesarias para desarrollar tareas.

Pude constatar que las prácticas profesionales requieren del apoyo institucional para su realización; en este sentido, se propone un plan de acción que permita identificar a las instituciones que pueden permitir el cumplimiento de las prácticas profesionales.

En dicho plan, deberán especificarse los aspectos siguientes:

- Funciones y actividades a realizar por los practicantes,
- Asesores de la institución que apoyarán las actividades de los practicantes,
- Definición y asignación de mentorías a responsables de acompañar la actividad práctica,

- Definición del apoyo que las nuevas tecnologías cumplen para la realización de las prácticas profesionales. (Plan UPN 09)

Reconozco que me encuentro en un área adecuada para los administradores educativos debido a que se realizan diversas actividades y funciones en el proceso administrativo escolar dentro de la Dirección de la Escuela de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública.

En cuanto a la gestión que se lleva a cabo en el departamento de la Subdirección de Servicios Escolares maneja un orden adecuado y un clima organizacional efectivo a pesar de que les falta innovar en la tecnología, Se tiene que actuar de manera rápida es muy importante mantener en la actualidad un aspecto institucional innovador, que no sea anticuado que transmita una eficiencia como se encontró cuando realice prácticas profesionales y donde actualmente existe efectividad productiva y se mantiene actualizado e innovando constantemente.

La importancia de las prácticas profesionales y servicio social es fundamental para nuestro currículo, cómo interactúo y proyecto todo lo aprendido durante la carrera y el mapa curricular de la misma en cuestión de gestión, dirección, planeación, desarrollo organizacional, sistemas de información, administración financiera, de operaciones y tengo la oportunidad de desenvolverme en el ámbito al que pertenezco; en este caso puedo decir que estoy justo en el área indicada para un administrador educativo, de modo que es fascinante tener una experiencia como esta, al ser una forma de adentrarnos al mundo laboral de manera sustancial.

La administración educativa en la Subdirección de Servicios Escolares representa la gestión y organización de instituciones educativas, como escuelas, colegios, universidades o sistemas educativos en general. Involucra actividades como planificación curricular, la asignación de recursos, la contratación de personal, la supervisión del rendimiento estudiantil y docente, la implementación de políticas educativas, entre otras.

Los administradores educativos desempeñan un papel clave en el funcionamiento efectivo de esta área. Su objetivo principal es asegurar que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente para proporcionar una educación de calidad. También se encargan de establecer metas y objetivos, coordinar actividades, promover la colaboración entre distintas áreas para así garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normas educativas.

La administración educativa se basa en principios de liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión de recursos humanos y gestión en control escolar. A medida que evolucionan las necesidades educativas y políticas gubernamentales, la administración educativa también se adapta para garantizar una educación equitativa y de calidad para los estudiantes.

Abordé como fundamento investigar sobre la gestión en la Subdirección de Servicios Escolares del Instituto Nacional de Administración Pública durante la estadía en prácticas profesionales y servicio social donde posteriormente me integre a la planilla del instituto.

Subrayo lo valioso que es el servicio social que combina la teoría con la práctica, fomenta el compromiso social, personal y proporciona una experiencia enriquecedora que contribuye al crecimiento académico y personal.

Se investigó sobre el objetivo de la carrera, haciendo hincapié en el planteamiento del problema, la importancia de la problematización en un trabajo de investigación, el objetivo general y específicos, teniendo las preguntas de investigación, metodología, marco teórico, partiendo desde qué es la Administración Educativa, gestión, gestión escolar, planeación, planeación estratégica, planeación educativa, capacitación, organización, evaluación, TIC utilidad en el área de control escolar, servicios escolares en instituciones, perfil de un administrador educativo.

Para finalizar se menciona la sistematización de las prácticas profesionales y el servicio social en el Instituto Nacional de Administración Pública partiendo de la interrogante ¿Qué son las prácticas profesionales, ¿qué es el servicio social?, considerando los antecedentes del Instituto, la descripción de actividades realizadas

en la Subdirección de Servicios Escolares, la gestión, planeación y evaluación en el departamento.

Tomando en cuenta la experiencia adquirida en prácticas profesionales y servicio social, así como el perfil de egreso y posibles propuestas, puntualizo que el área cumple con su propósito al igual que todos los departamentos en conjunto

Asimismo, se destacan las principales problemáticas en el Instituto con sus posibles mejoras.

Considerando un enfoque teórico-metodológico, la Institución donde realice mis prácticas profesionales, servicio social y donde actualmente laboro sigue un modelo organizacional de tipo tradicional.

Cuenta con una estructura burocrática con énfasis racional y estructural ya que las operaciones son rutinarias y se apegan a la normatividad: manual de organización y el modelo de gestión de calidad ISO-9001, con actividades agrupadas por áreas y tramos de control por subdirección.

La autoridad es centralizada y la comunicación se da de manera vertical entre direcciones y horizontal para el seguimiento y evaluación, en cada una de las subdirecciones.

En la institución, se trabaja principalmente con dependencias y organismos del sector público, por lo que hay que considerar cambios y actualizaciones a normas y estructuras, en el marco de los programas sectoriales, para la integración y oferta de los programas académicos y para la administración y control de los procesos, a fin de cumplir con la normatividad de la SEP. Es por ello que cuenta con características del tipo sistémico, al considerar para la definición de sus metas y objetivos, factores exógenos.

En cuanto a los determinantes del diseño organizacional, la estructura está basada en la Estrategia, ya que los objetivos se derivan de ésta, considerando la comunicación entre las áreas, liderazgo para la motivación y acompañamiento; trabajo en equipo y la cultura de la organización que permite que se compartan valores

y creencias relacionados al qué hacer y cómo hacer en la organización. Ello es posible a partir de normas y procedimientos encaminados a la obtención de los resultados esperados.

Otro de los determinantes es el Ambiente. Al prestar sus servicios principalmente al sector público, la institución debe considerar políticas, lineamientos y normatividad externa para la oferta de sus servicios; sin embargo, al no haber un alto grado de inestabilidad en el ambiente en el que se ubica, la institución cuenta con la capacidad para corregir y adaptarse, con los recursos con los que cuenta.

Es magnífica la idea de poder adentrarme en lo que se convirtió más adelante en el campo laboral iniciando con las prácticas profesionales incursionando todo lo aprendido durante la carrera, como herramientas, problematización, diagnóstico para gestión en la administración educativa, la capacitación, planeación, evaluación, desarrollo organizacional, factor humano en educación, administración financiera y de operaciones, estadística, sistemas de información; todo se manifiesta en cierta forma con la práctica administrativa.

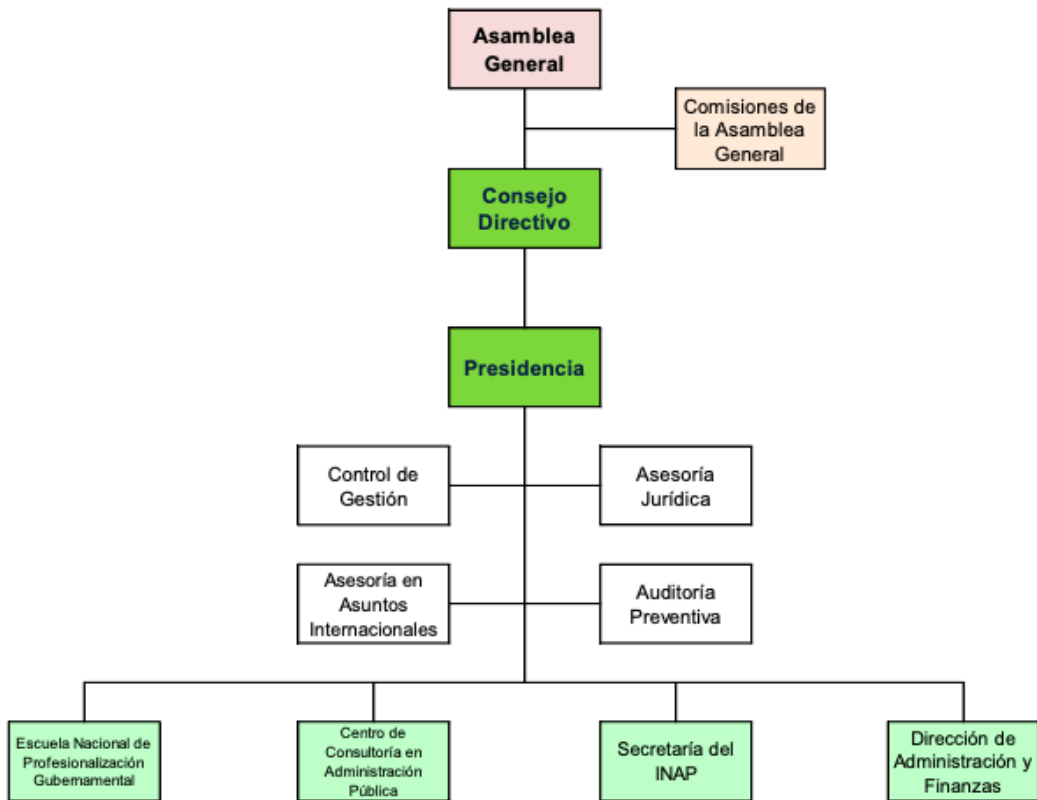
Todo lo aprendido en la carrera me ayudó a incursionar en el departamento, logrando poder formar parte de la plantilla del Instituto, algo verdaderamente formidable para mi crecimiento académico y profesional.

La búsqueda de enriquecimiento y aprendizaje adquirido durante prácticas profesionales y servicio social fue la inspiración para coadyuvar en la subdirección donde fui asignada y sin duda un referente que cambió completamente mi vida tanto personal como laboral, esto tomando en cuenta la experiencia adquirida y el clima saludable donde la subdirectora de departamento es una profesional y excelente en su campo.

Aprendí todo lo necesario para ser la encargada de control escolar de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto y comprobé que las prácticas profesionales y el servicio social contribuyeron a consolidar el perfil de egreso de un administrador educativo.

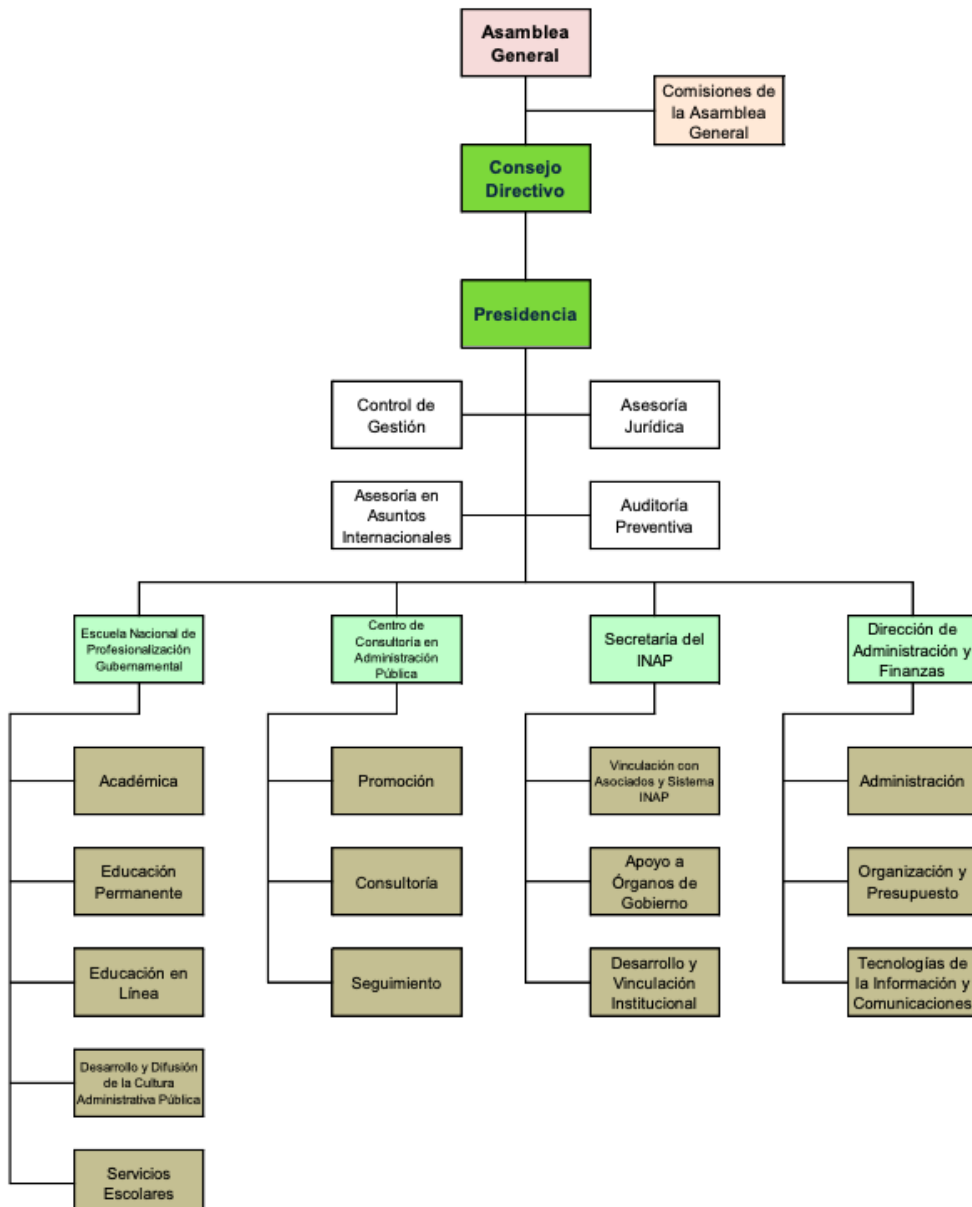
ANEXOS

ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL



(Administración Pública I. N., INAP, s.f.)

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS ÁREAS DIRECTIVAS



(Administración Pública I. N., s.f.)

ESCUELA NACIONAL DE PROFESIONALIZACIÓN GUBERNAMENTAL



Funciones:

- I. Dirigir y coordinar la instrumentación de los planes y programas de estudio de doctorado, maestría, licenciatura, así como los contenidos académicos de las especializaciones, diplomados, seminarios y cursos a cargo del Instituto, destinados a la profesionalización de los servidores públicos;
- II. Aprobar y supervisar las normas, sistemas, funciones y recursos que se relacionen con las funciones a su cargo, a fin de contribuir al desarrollo y difusión de las ciencias administrativas, cuidando los aspectos de productividad y calidad en sus funciones, procurando su vinculación con las directrices que al respecto determine el Presidente;
- III. Dirigir los procedimientos relacionados con la autorización, registro y, en su caso, actualización de los programas de estudio de doctorado, maestría, licenciatura, especializaciones, diplomados, seminarios y cursos a cargo del Instituto, sometiéndolos a la consideración del Presidente;
- IV. Elaborar el Programa Anual de Trabajo y el proyecto de presupuesto a su cargo, así como someterlos a la aprobación del Presidente, previo estudio de su interrelación y factibilidad, e informar sobre los resultados alcanzados;
- V. Coordinar la instrumentación y presentación del proyecto de presupuesto, así como de la estrategia de financiamiento y difusión de los respectivos programas de doctorado, maestría, licenciatura, especializaciones, diplomados, seminarios y cursos a cargo del Instituto;

- VI. Dirigir la promoción de los programas de doctorado, maestría, licenciatura, especializaciones, diplomados, seminarios y cursos que hayan sido autorizados por el Presidente;
- VII. Coordinar la adecuada ejecución de los procedimientos de selección, evaluación previa y designación del personal docente, para las distintas materias de los programas de doctorado, maestría, licenciatura, especializaciones, diplomados, seminarios y cursos a cargo del Instituto, así como establecer los indicadores que permitan evaluar su desempeño, atendiendo en todo momento la opinión del Presidente;
- VIII. Supervisar y evaluar los resultados alcanzados por los programas señalados, con respecto a sus objetivos, metas, calendarios y grado de satisfacción alcanzado e informar al Presidente;
- IX. Dirigir y coordinar la realización de actividades de capacitación, adiestramiento, y actualización que se realicen a través de cursos, conferencias, seminarios y talleres relacionados con la teoría y práctica administrativas, atendiendo en todo momento la opinión del Presidente;
- X. Dirigir el registro y control del acreditamiento de estudios de doctorado, maestría y licenciatura a cargo del Instituto y en su caso, realizar los trámites correspondientes ante la Secretaría de Educación Pública;
- XI. Dirigir la gestión y control de la expedición de títulos, diplomas o constancias acreditados por el INAP, en el ámbito de sus funciones;
- XII. Intervenir, en colaboración con la Dirección de Administración y Finanzas, en la gestión y control de los pagos que correspondan a los docentes de cada programa, procurando que éstos se realicen de manera justa, eficaz y oportuna;
- XIII. Asegurar el cumplimiento de la normatividad académica del INAP, en el ámbito de sus funciones y los requisitos que se deberán cubrir respecto a las normas de la Secretaría de Educación Pública;
- XIV. Dirigir, coordinar y supervisar la instrumentación de los programas de Difusión y Desarrollo de la Cultura Administrativa Pública a cargo del Instituto, de conformidad con los lineamientos aplicables, sometiéndolos a la consideración del Presidente, y
- XV. Dirigir el servicio de biblioteca del Instituto.

INAP (Administración Pública I. N., Manual de organización INAP, s.f.)

Servicios Escolares

Funciones:

- I. Organizar el Sistema de Control Escolar;
- II. Mantener el control escolar de la Maestría en Línea;
- III. Planear la organización escolar de la Escuela;
- IV. Planear, programar y organizar seminarios de titulación;
- V. Desarrollar nuevas formas de titulación e instrumentarlas;
- VI. Fomentar la titulación desde la educación formal;
- VII. Gestionar y controlar la expedición de títulos o constancias de acreditación de estudios superiores y de postgrado, y
- VIII. Facilitar a los egresados de educación formal (REVOE) los trámites de titulación ante la SEP.

(Administración Pública I. N., INAP, s.f.)

INAPSECCIÓN MEXICANA DEL
INSTITUTO INTERNACIONAL
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVASINSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C. **Años
al servicio
de México**

México, D. F. a 13 de noviembre de 2017.

**DR. LUIS MIGUEL MARTÍNEZ ANZURES
DIRECTOR DE LA ESCUELA NACIONAL DE
PROFESIONALIZACIÓN GUBERNAMENTAL
DEL INAP, A.C.
P R E S E N T E**

Por instrucciones de Carlos Reta Martínez, Presidente del Consejo Directivo del INAP, A.C., te hago llegar un ejemplar del **“Acuerdo número 17/11/17 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior”**, publicado el día de hoy en el Diario Oficial de la Federación, para los efectos procedentes en el ámbito de tus funciones.

Sin otro particular, quedo de Usted,



ATENTAMENTE.

**JESUS FRANCISCO BALDERRAMA GONZÁLEZ
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

C.c.p. Carlos Reta Martínez, Presidente del Consejo Directivo del INAP, A.C., Presente.
C.c.p. Lic. María Fernanda Pintado Castillo, Subdirectora de Servicios Escolares, Presente.
C.c.p. Arturo Pérez Cuate, Subdirector de Presupuesto y Contabilidad, Presente.



Artículo 68.- En materia de Instalaciones y, en su caso, Instalaciones especiales el Particular tiene la obligación de conservar el Plantel, como mínimo, en las mismas condiciones higiénicas, de seguridad, pedagógicas y con el equipamiento con el que se obtuvo el RVOE, acreditándolo con las documentales vigentes expedidas por la autoridad competente, diversa a la educativa, señaladas en las fracciones II, III y IV del artículo 23 del presente Acuerdo. Dichas instalaciones, así como su equipamiento también deberán cumplir las condiciones de funcionalidad y estar a disposición de los académicos y de los alumnos en cantidad suficiente conforme a la población máxima de ésta.

La omisión de los Particulares a lo señalado en el presente artículo actualizará la infracción establecida en la fracción I del artículo 75 de la Ley pudiendo imponer la Autoridad Educativa Federal la sanción establecida en la fracción II del artículo 76 de la Ley, consistente en el retiro del RVOE. La imposición de dicha sanción no excluye la posibilidad de que sea impuesta alguna multa.

Artículo 69.- Los Particulares podrán suspender el servicio educativo hasta por tres ciclos escolares continuos, debiendo justificar dicha situación ante la Autoridad Educativa Federal, mediante aviso que presente en escrito libre, dentro de los diez días hábiles posteriores a la fecha de conclusión del ciclo escolar que corresponda.

La Autoridad Educativa Federal en un plazo no mayor a quince días hábiles posteriores a la recepción del citado aviso, emitirá la procedencia o improcedencia de la suspensión.

En caso de que el Particular omita efectuar el referido aviso, en los términos antes señalados, la Autoridad Educativa Federal llevará a cabo el procedimiento establecido en el artículo 78 de la Ley, para imposición de las sanciones que en derecho corresponda, en términos del artículo 76 de la misma.

TÍTULO VII

DE LAS VISITAS DE INSPECCIÓN

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 70.- Las visitas de inspección, ordinarias y extraordinarias, de la Autoridad Educativa Federal se realizarán conforme a lo previsto en el artículo 58 de la Ley; Capítulos Cuarto, Sexto y Décimo Primero del Título Tercero de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y demás disposiciones aplicables en la materia.

Artículo 71.- Las visitas de inspección ordinarias se realizarán para verificar el exacto cumplimiento del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la Ley, de las Bases, de este Acuerdo, y de las demás disposiciones aplicables en la materia.

Artículo 72.- Las visitas de inspección extraordinarias son aquéllas que se derivan por cualquier reporte de presuntas anomalías en la prestación del servicio educativo o de las violaciones al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a la Ley, a las Bases, a este Acuerdo, y demás disposiciones aplicables en la materia.

Estas visitas se podrán realizar en cualquier tiempo y tantas como sean necesarias por la Autoridad Educativa Federal en uso de sus facultades de inspección y vigilancia.

Artículo 73.- La Secretaría podrá celebrar los instrumentos jurídicos que estime pertinentes con las Autoridades Educativas Locales para colaborar en las acciones de inspección y vigilancia a que refiere el presente Capítulo.

TÍTULO VIII

DEL PROGRAMA DE MEJORA INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I

MECANISMOS DE ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN

Artículo 74.- Para propiciar la mejora continua de los servicios educativos la Autoridad Educativa Federal implementará el Programa cuyo objetivo es fortalecer la calidad educativa de las Instituciones a través de mecanismos de acreditación y evaluación.

- A. Son mecanismos de acreditación:
- I. La acreditación de Planes y Programas de estudio de educación superior con RVOE, y
 - II. La acreditación institucional.

B. Son mecanismos de evaluación:

- I. La evaluación del aprendizaje de los alumnos mediante el diseño y aplicación de los exámenes de egreso correspondientes, su análisis y difusión de resultados, y
- II. El Seguimiento a Egresados.

Artículo 75.- Para efectos del Programa las instancias externas de acreditación y/o evaluación, deberán ser personas morales públicas o privadas, nacionales o extranjeras, sin fines de lucro, que no presten servicios educativos y que, por lo menos, cuenten con tres años de estar operando mecanismos de acreditación y/o evaluación.

Artículo 76.- Para los supuestos previstos en las fracciones I y II del apartado A) del artículo 74 del presente Acuerdo, las personas morales interesadas en ser reconocidas como instancias externas de acreditación deberán demostrar que cumplen, por lo menos, con los siguientes requisitos:

- a) Criterios, procedimientos y normas definidos para los procesos de la acreditación institucional, que contemplen el seguimiento de la operación de ésta, así como procesos de acreditación para la expedición de Planes y Programas de Estudio y para la medición de Empleabilidad;
- b) Plan multianual a cinco años y programa de trabajo anual que promueva el aseguramiento de la calidad, la mejora continua y el fortalecimiento integral de cada Institución;
- c) Estructura y organización suficientes para realizar las acreditaciones con personal calificado;
- d) Infraestructura tecnológica para los procesos de acreditación y, en su caso, seguimiento, así como para generar estadísticas e indicadores de desempeño;
- e) Respaldo de instancias acreditadoras internacionales, avalado por instrumentos jurídicos previamente celebrados, a efecto de que puedan mantener actualizados sus sistemas de acuerdo con los estándares internacionales en materia de acreditación, y
- f) Políticas de transparencia y de rendición de cuentas de conformidad con la normativa aplicable.

Lo anterior, mediante la exhibición del soporte documental público y/o privado, que corresponda, el cual será valorado por el Comité con criterios de eficacia, racionalidad, imparcialidad e impacto, a fin de determinar que su quehacer contribuye a elevar el nivel de calidad de la educación superior.

Artículo 77.- Para los supuestos previstos en las fracciones I y II del apartado B) del artículo 74 del presente Acuerdo, las personas morales interesadas en ser reconocidas como instancias externas de evaluación deberán demostrar que cumplen, por lo menos, con los siguientes requisitos:

- a) Criterios, procedimientos y normas definidos para los procesos de evaluación;
- b) Plan multianual a cinco años y programa de trabajo anual que promueva la evaluación del aprendizaje de los alumnos mediante el diseño y aplicación de exámenes de egreso, su análisis y difusión de resultados. Para el Seguimiento a egresados, contemplar el diseño de indicadores de empleabilidad;
- c) Estructura y organización suficientes para realizar las evaluaciones con personal calificado. Para el Seguimiento a egresados, la instancia externa verificará que el Particular cuenta con un área especializada que concentre y procese la información relativa a dicho seguimiento, la trayectoria laboral y académica de los egresados, así como su vinculación con empleadores;
- d) Infraestructura tecnológica para los procesos de evaluación y para generar estadísticas e indicadores de desempeño. Para el Seguimiento a egresados, contar con una base de datos que concentre y genere el reporte institucional que le otorgue el Particular, mismo que deberá tener como mínimo:

Para recién egresados:	Para la trayectoria laboral y académica de egresados:
Información de la actividad productiva que realizan al momento de graduarse, así como a los doce meses de haberse graduado, y su vinculación con el Plan de estudio cursado.	Información del empleo desempeñado a tres y cinco años de haber egresado, y su vinculación con el Plan de estudio cursado.
Información que permita calcular el lapso para la obtención de un empleo clasificado por tiempo completo o medio tiempo y su vinculación con el Plan de estudio cursado, para lo cual debe mantenerse información de al menos una muestra estadística de las últimas tres generaciones, por Plan de estudio.	
Número y porcentaje de la generación, desagregada por género, que cuenta con empleo clasificado por tiempo completo o medio tiempo, al momento de graduarse, así como a los doce meses de haberse graduado.	Número y porcentaje de la generación, desagregada por género, que cuenta con empleo, clasificado por tiempo completo o medio tiempo, a tres y cinco años de haber egresado.
Institución o empresa en la que trabajan, nivel jerárquico y rango de sueldo que perciben, así como tipo de contratación a la que están sujetos al momento de graduarse, así como a los doce meses de haberse graduado.	Institución o empresa en la que trabajan y han trabajado, nivel jerárquico y rango de sueldo que perciben y han percibido, así como tipo de contratación a la que están y han estado sujetos, a tres y cinco años de haber egresado.
Su opinión sobre la Institución y el Plan de estudio cursado.	Su opinión sobre la Institución y el Plan de estudio cursado.
	Información que permita conocer sus estudios posteriores, grados académicos y áreas de conocimiento, a tres y cinco años de haber egresado.

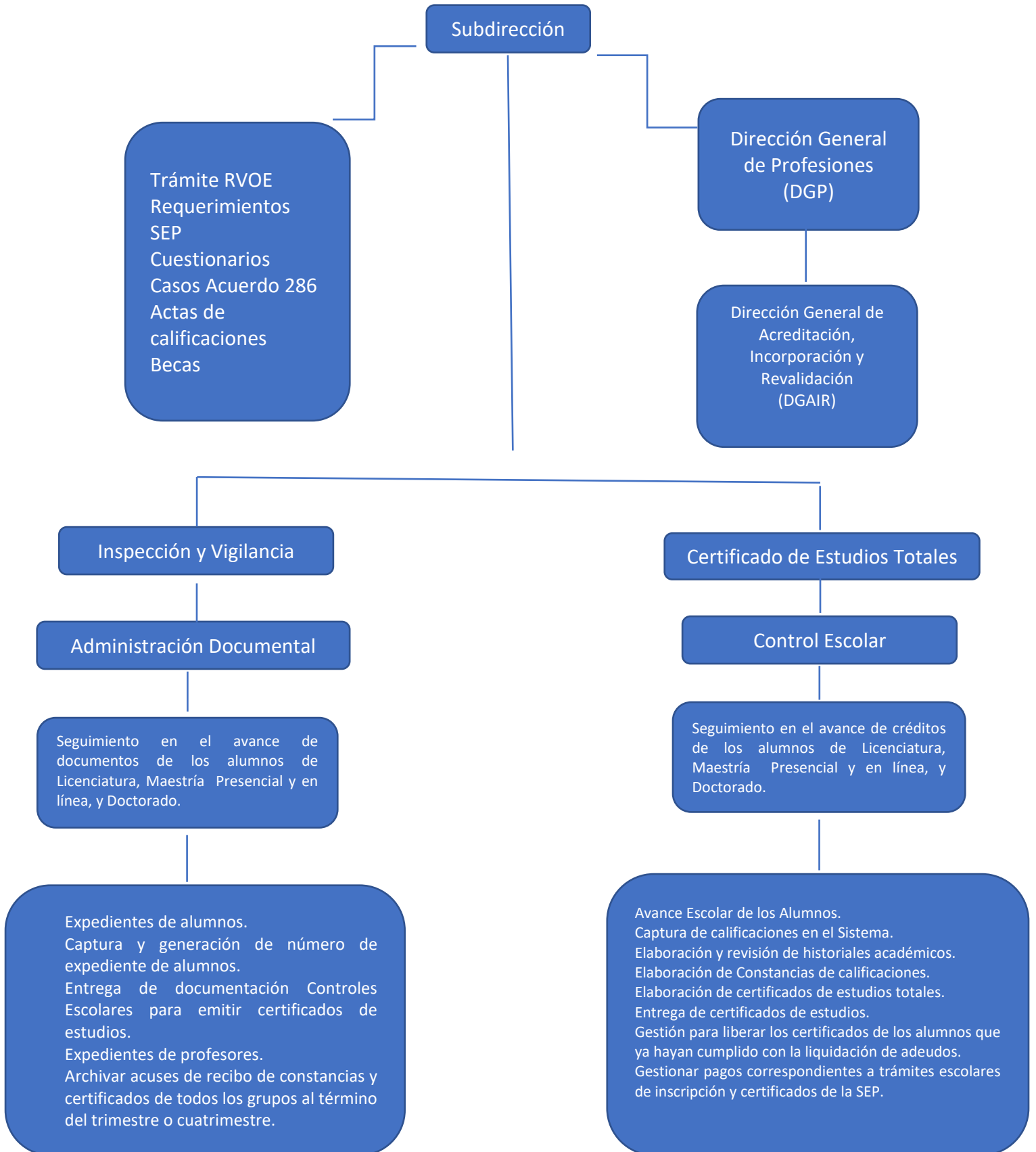
- e) Metodología propia para la evaluación del aprendizaje de los alumnos y Seguimiento a egresados, sustentada en criterios estandarizados, nacionales o internacionales, elaborada por un cuerpo colegiado integrado por especialistas en la materia. Para el Seguimiento a Egresados, además deberá contar con manuales que describan los procedimientos para la realización de estudios de empleabilidad o que avalen los que tenga la Institución, que permita demostrar que los resultados de los referidos estudios coadyuvan al rediseño de Planes y Programas de estudio, y
- f) Políticas de transparencia y de rendición de cuentas, de conformidad con la normativa aplicable.

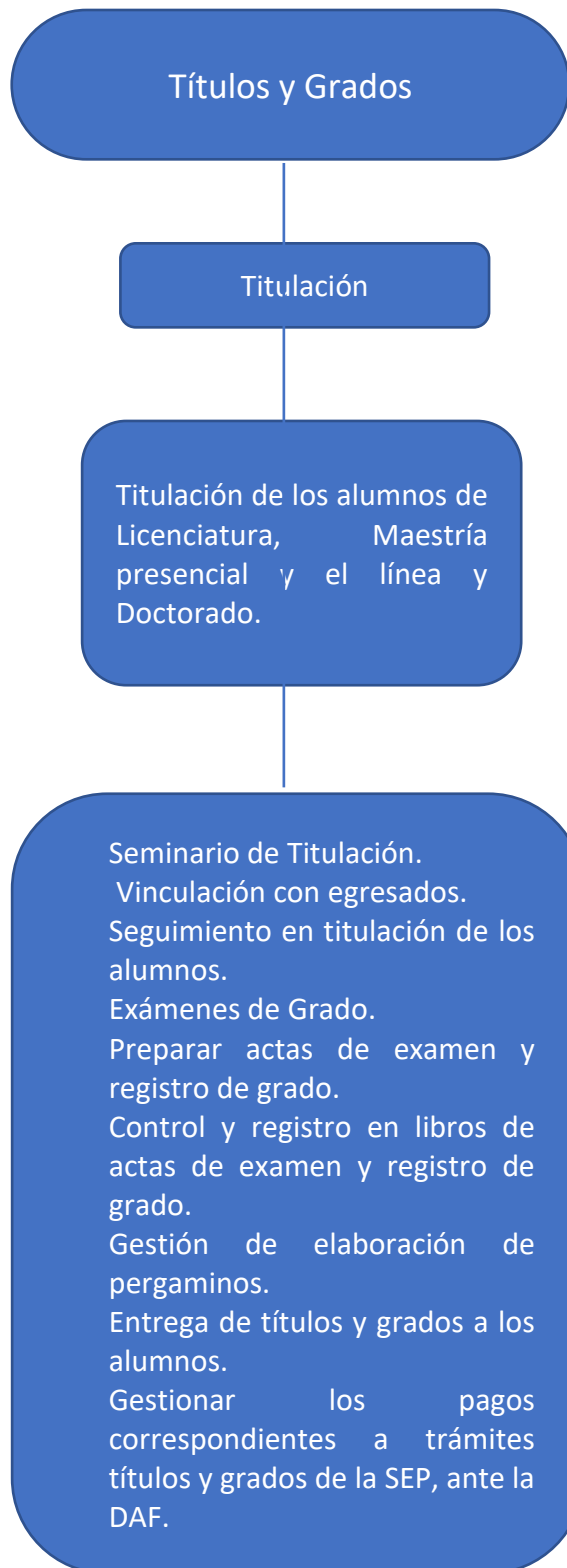
Lo anterior, mediante la exhibición del soporte documental público y/o privado, que corresponda, el cual será valorado por el Comité con criterios de eficacia, racionalidad, imparcialidad e impacto, a fin de determinar que su quehacer contribuye a elevar el nivel de calidad de la educación superior.

Artículo 78.- El reconocimiento de instancias externas de evaluación y/o acreditación se realizará conforme a lo siguiente:

Cada dos años el Comité emitirá y difundirá en el portal institucional de la Secretaría y demás medios pertinentes, el calendario para el proceso de selección de las personas morales a ser reconocidas como instancias externas de acreditación y/o evaluación, a que refiere el artículo 75 del presente Acuerdo, el cual contendrá, entre otros aspectos:

Subdirección de Servicios Escolares.





(Pintado, 2017)

FUENTES DE REFERENCIA.

- Administración Pública, I. N. (2019). *Antecedentes INAP*. Obtenido de http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=533
- Administración Pública, I. N. (s.f.). *Antecedentes Educativos*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=533
- Administración Pública, I. N. (s.f.). *INAP*. Obtenido de Manual de Organizaciones INAP: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/asamblea/doc/2013/manual_org.pdf
- Administración Pública, I. N. (s.f.). *INAP*. Obtenido de Manual de organizaciones INAP: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/asamblea/doc/2013/manual_org.pdf
- Administración Pública, I. N. (s.f.). *INAP*. Obtenido de Manual de organizaciones INAP: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/asamblea/doc/2013/manual_org.pdf
- Administración Pública, I. N. (s.f.). *Manual de organización INAP*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/asamblea/doc/2013/manual_org.pdf
- Administración Pública, I. N. (Recuperado 2019). *INAP*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=478
- Álvarez Ángeles, S. E. (2009). "El administrador educativo y sus dificultades para insertarse al mercado de trabajo profesional". *Tesis*.
- ARAGÓN Romero, F. (Junio de 2019). "*La Administración Educativa: implicaciones y críticas en torno a su definición*". Obtenido de Revista Visión Educativa.: www.sectsonora.gob.mx/ve/4.html.
- Chávez, F. (s.f.). *Educador.com*. Obtenido de Planeación: <http://www.catalogoeducativo.com/pdf/02.pdf>
- Española, D. R. (s.f.). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Evaluación. (s.f.). *Evaluación*. Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=380&id_articulo=8296
- García Garduño, J. M. (2005). *La Administración y Gestión educativa*. Obtenido de www.crefal.edu.mx
- iberoamericanos, O. d. (2023 de Febrero de 04). *ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS*. Obtenido de https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-Las_TIC_en_la-gestion.pdf
- Iberoamericanos, O. d. (23 de 10 de 2023). *TIC en la gestión*. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericanos : https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-Las_TIC_en_la-gestion.pdf
- INAP. (2019). *Especialidad Administración Educativa y Desarrollo de Capacidades Directivas*. CDMX.
- INAP. (27 de 01 de 2023). *Instituto Nacional de Administración Pública*. Obtenido de INAP: <https://inap.mx/nuestra-historia/>

- Lorea, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo*. México: SEP.
- Navarro Rodríguez, M. (2004). "La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura" . Obtenido de www.educarchile.cl/ntg/gestion_escolar
- Noriega, J. (2015). "Planeación de la Enseñanza y Evaluación del Aprendizaje". Obtenido de SEP: servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx
- ORG, F. (Recuperado mayo 2019). *Método Deductivo*. Obtenido de <http://www.filosofia.org/enc/ros/meto6.htm>
- Pintado Fernanda, L. M. (2017). *Informe de actividades Servicios Escolares*. CDMX: INAP.
- Pintado, M. F. (2017). *Manual de organización de Servicios Escolares*. CDMX: INAP.
- Redalyc. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de Prácticas Profesionales: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35639776005.pdf>
- Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Sozzani, C. (s.f.). *EL SERVICIO SOCIAL UNIVERSITARIO COMO VECTOR DE TRANSFORMACIONES*. Obtenido de Servicio Social Universitario: <http://debatesuniversitarios.blogspot.com/2007/04/antecedentes-del-servicio-social.html>
- UNAM. (mayo de Recuperado 2019). *Capacitación*. Obtenido de Capacitación: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2002.pdf>
- UNAM. (Recuperado mayo 2019). *Administración*. Obtenido de CAPACITACIÓN: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2002.pdf>
- UNAM, I. (s.f.). *Teoría de la Planeación*. Obtenido de Planeación: http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf
- Universidad Venezuela, d. I. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de Redylac: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35639776005.pdf>
- UPN. (2001). *Área 1 UPN*. Obtenido de Metodología para la contricción de : https://area1.upnvirtual.edu.mx/images/phocadownload/metodologia_para_la_construccion_de_espacios_curriculares_lae_2009_libro_verde.pdf
- UPN. (2001). *Área 1 UPN*. Obtenido de Metodología para la construcción de espacios curriculares de LAE plan 2009: https://area1.upnvirtual.edu.mx/images/phocadownload/metodologia_para_la_construccion_de_espacios_curriculares_lae_2009_libro_verde.pdf
- UPN. (2010). *ÁREA 1 LIBRO AZUL*. Obtenido de UPN: https://area1.upnvirtual.edu.mx/images/phocadownload/plan_de_estudios_de_la_e_2009_libro_azul.pdf
- UPN. (s.f.). *Universidad Pedagógica Nacional*. Obtenido de Administración Educativa: <https://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/91-administracion-educativa>
- Covarrubias Villa, F. (1991). "El problema del objeto de estudio de la Administración Educativa" . *Revista del IAPEM*, 13-14.

- Aragón Romero, F. (2005). *La administración educativa: implicaciones críticas en torno a su definición* . Obtenido de La Administración Educativa.
- INAP. (s.f.). *Instituto Nacional de Administración Pública*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=494
- INAP. (s.f.). *Instituto Nacional de Administración Pública*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=478
- Pública, I. N. (s.f.). *Instituto Nacional de Administración Pública*. Obtenido de INAP: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=494
- Profesionales, P. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/castillo_d_ep/capitulo2.pdf
- Schafer, R. M. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de *Prácticas Profesionales*: <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/137/T20028%20MARTINEZ%20GALLARDO%2C%20JONATHAN%20%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Sander, B. (1996). *"Gestión Educativa en América Latina"*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- UPN. (Mayo de 2019). *Universidad Pedagógica Nacional*. Obtenido de *Administración Educativa*: <https://upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/91-administracion-educativa>
- Uvalle Berrones, R. (1991). "Perfil y orientación del licenciado en administración educativa". *Revista del IAPEM N° 10*, 10-12.
- Venezuela, U. d. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de Redylac: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35639776005.pdf>
- Walo, M. A. (s.f.). *Prácticas Profesionales*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/castillo_d_ep/capitulo2.pdf