



Secretaría
de Educación
Gobierno de Puebla

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



UNIDAD 212 TEZIUTLÁN

El manual específico de organización para favorecer el funcionamiento y optimizar procesos de la subsede regional Hueyapan.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración Educativa

Presenta:

Ever Noel Ortega Castillo

Teziutlán, Pue; junio 2024



Secretaría
de Educación
Gobierno de Puebla

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



UNIDAD 212 TEZIUTLÁN

El manual específico de organización para favorecer el funcionamiento y optimizar procesos de la subsede regional Hueyapan.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración Educativa

Presenta:

Ever Noel Ortega Castillo

Tutor:

Elia Wendolin Rojas Flores

Teziutlán, Pue; junio 2024



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 213 TEHUACÁN**

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Tehuacán, Pue., a 1 junio del 2024.

C. EVER NOEL ORTEGA CASTILLO

Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "EL MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN PARA FAVORECER EL FUNCIONAMIENTO Y OPTIMIZAR PROCESOS DE LA SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN", Opción: Proyecto de Intervención e Innovación, a propuesta del(a) asesor(a) MTRA. ELIA WENDOLIN ROJAS FLORES, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución, para obtener el título de Licenciado(a) en Administración Educativa.

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



**ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**MTRO. ANDRÉS JAIME LÓPEZ CID
PRESIDENTE**

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

AJLC/SFV/wrg

“Y ahora que no tienes que ser perfecto, puedes ser bueno”

-John Steinbeck

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212.....	10
1.2 Diagnóstico administrativo.	13
1.3 Planteamiento del problema	18
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.4 Justificación.....	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos de la administración.....	26
2.1.1 Administración.....	27
2.1.2 Administración Educativa.....	29
2.2 Enfoque de la administración.	31
2.2.1 Proceso administrativo.	36
2.2.2 Organización.....	37
2.2.3 División del trabajo.....	40
2.3 Legislación educativa.	42
2.3.1 Política Educativa	44
2.3.2 Nivel educativo.....	47
2.4 Manual específico de organización.	49
2.4.1 Proyecto de Desarrollo Educativo.....	49
2.4.1.1 Metodología del marco lógico.....	50
2.4.1.2 Planeación del proyecto.	52
2.4.2.1 Teoría de la estrategia: Manuales Administrativos.	53
2.4.2.2 Capacitación.....	57
2.4.2.3 Evaluación y seguimiento del proyecto.	58
2.4.3 Evaluación del proyecto.....	59

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación	62
3.1.1 Enfoque cualitativo	64
3.2 Diseño de la investigación	67
3.2.1 Diseño explicativo	68
3.2.2 Método: Investigación-Acción	69
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación	72

CAPÍTULO IV
PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO

4.1 Proyecto de desarrollo educativo.	76
4.1.1. Aplicación y seguimiento de la metodología del marco lógico.	77
4.2 Planeación de la estrategia	80
4.3 Propuesta de aplicación.	82
4.3.1 Propuesta de evaluación de la estrategia	84
4.4 Balance general del proyecto de desarrollo educativo.	86
RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.	90
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	74
ANEXOS	96
APÉNDICES	102

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es la representación fiel de que el alumno al egresar de la licenciatura en administración educativa es capaz de construir desde cero una propuesta correctamente fundamentada para resolver los problemas que atañen a una institución o, en su defecto, a un área en específico de la misma. Por tal motivo y cumpliendo con el reglamento general de titulación de la UPN (2019), este documento se integra en la opción de intervención e innovación ya que buscó la opción de innovar en la práctica educativa para el mejoramiento de sus quehaceres así como de sus procesos.

Este proyecto de desarrollo educativo es, en esencia, una propuesta en la que se expone resolver un problema detectado en el área de conveniencia mediante la construcción de una estrategia nueva e innovadora, para ello, el proceso fue llevado a cabo en cuatro momentos o de manera más exacta a través de cuatro capítulos, el primero de ellos es la contextualización del problema, nombrado de la misma manera, en esta parte se encontrara la delimitación del objeto de estudio, el diagnostico adecuado a llevar a cabo, que es el administrativo ya que se centra en una sola área de interés así como el propio planteamiento del problema, parte medular del trabajo.

Dentro del capítulo dos se encontrará la base teórica esencial de la administración, la cual fue retomada a lo largo de licenciatura. Se encontrarán desde temas básicos como la definición de la administración educativa fundamentada con la perspectiva de diferentes autores como Lourdes Münch e Idalberto Chiavenato; el enfoque administrativo es prioritario mencionarlo ya que de este mismo se desprende la escuela con la que se asentara el problema

antes detectado, de manera rápida, se abordó la teoría general de sistemas ya que enuncia que una organización es un conglomerado de partes con funciones esenciales y cooperativas.

Dentro de esa misma segunda parte, se conceptualiza y entiende la política educativa con la que se fundamenta de manera legal el proyecto, englobando al sistema educativo nacional (SEN) así como el propio nivel. De la misma forma se ubica la teoría de la estrategia a ocupar para resolver el problema, en su defecto, se hablan de los manuales administrativos así como de la metodología del marco lógico, herramienta inherente para la planeación y construcción lógica así como sistemática del proyecto.

Prosiguiendo, el capítulo tres se denomina marco metodológico. Como el nombre lo indica y de manera banal es el conjunto de pasos, técnicas y de procedimientos que se ocupan para resolver un problema, mencionando al paradigma que guía al proyecto de intervención que es el sociocrítico ya que propone la intervención para generar el cambio a través de la innovación y participación del investigador, terminando con las técnicas e instrumentos que ayudan con la recolección de datos descriptivos, apoyándose del diseño de investigación descriptivo y el método investigación-acción.

Culminando así con el capítulo cuatro, abordan temas referentes con la propuesta de intervención, abarcando desde la creación de la estrategia con la ayuda de la metodología del marco lógico, la planificación para su difusión así como la evaluación de la misma, culminando con el balance general del proyecto que, a grandes rasgos, es una retrospectiva englobando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudieron identificarse a lo largo del desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO
I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Revisando los tipos de diagnóstico, en este capítulo se describirá la contextualización del objeto de estudio, considerando el contexto externo, interno y del área en el que se encuentra inmerso el problema de investigación. Así mismo se presenta el diagnóstico utilizado que es el administrativo, ya que este se centra dentro de una sola área de la organización, partiendo de la revisión de los diferentes tipos que son utilizados por la administración educativa, así como el proceso que permitió llegar al planteamiento del problema.

1.1 Contexto de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212

Para comenzar a entender el objeto de estudio, es de vital importancia conocer el contexto donde se encuentra inmerso, para ello, Hernández (2014) menciona que “implica una definición geográfica, pero es inicial, puesto puede variar, ampliarse o reducirse” (p.365), dicho de otra manera, contar con una serie de datos generales de todos aquellos elementos que rodean y sobre todo que repercuten en el lugar de estudio, de manera inherente, el primer acercamiento con este, ya que permitirá conocer, analizar y explicar todos los factores externos, desde los ámbitos políticos, educativos, sociales e inclusive culturales pertenecientes al lugar donde se desarrolla.

Teniendo en cuenta lo anterior, el lugar que atañe en la presente investigación es el municipio de Hueyapan, que es donde se encuentra ubicada la subsede regional perteneciente a la Universidad Pedagógica Nacional unidad 212 Teziutlán, integrada como una de las 5 subsedes que la conforman, siendo Zapotitlán de Méndez, Ayotoxco de Guerrero, Huehuetla, Guadalupe Victoria y Hueyapan, todas distribuidas en la parte norte y nororiental del estado. Ahora bien, de acuerdo con los datos registrados por el Sistema Estatal de Información (SEI) y el Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla (2023), Hueyapan ocupa el número 075

de los 275 municipios del estado de Puebla, teniendo como vecinos colindantes a los poblados de Ayotoxco de Guerrero, Hueytamalco, Teziutlán, Chignautla, Teteles de Ávila Castillo, Yaonahuac y Tlatlauquitepec (Ver anexo 1), además, cuenta con una población total de 13,080 habitantes de las cuales 9,907 de ellos hablan la lengua náhuatl, siendo el idioma predominante.

Conocer de estos datos es imprescindible para el presente proyecto, debido a que el alumnado asiste desde diferentes puntos de la región de Teziutlán, además, muchos de ellos entienden y/o hablan la lengua indígena, siendo esta un requerimiento crucial para poder cursar alguna de las licenciaturas que se ofertan en el lugar, esto es así debido a que prestan servicio docente en instancias dirigidas por el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) y el Institución Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), las cuales y en su mayoría son del sector indígena, he ahí la importancia de conocer el dialecto.

Con respecto al sector económico, dentro de las principales fuentes de ingresos de la población se encuentra la producción y venta de artesanías típicas como: chales, huipiles y chalecos de lana, al igual que ropa echa de manta, así como calzado representativo, que son los huaraches. Aunado a lo anterior, el autoconsumo se debe de considerar ya que la mayoría de las familias crían animales como: cerdos y gallinas; así también la producción de distintas frutas, verduras, semillas y legumbres, no obstante, estas también son comercializadas dentro y fuera de la localidad (Ver apéndice A).

Refiriéndose a la educación, según SEI (2023) dentro del municipio cuentan con el nivel básico, contando esta con 16 preescolares, 14 primarias y 7 secundarias; en cuanto a la educación media superior consta de 3 bachilleratos, todos estos distribuidos a lo largo de la extensión territorial del poblado, no obstante, es inherente mencionar que la educación superior si existe dentro la comunidad, siendo la universidad antes mencionada como la única dedicada en la

formación de profesionales. Sin embargo y a pesar de que la universidad cuente con instalaciones propias, estas no son suficientes para cubrir la matrícula actual, por consecuencia el objeto de estudio se encuentra distribuido en tres puntos diferentes del pueblo (Ver apéndice A).

El primer lugar a describir es la comunidad de Atmoloni, en donde se encuentran las instalaciones propias de la universidad, dicho espacio cuenta con tres salones distribuidos unilateralmente el cual alberga a dos programas educativos con sus respectivos semestres; la Licenciatura en Intervención Educativa Intercultural (LIE INTERCULTURAL) en su modalidad B-Learning en su séptimo semestre, contando con 17 personas; la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica (LEIP) en su modulo 5, contando con veinte educandos.

Ahora bien, los otros dos espacios se sitúan dentro de la comunidad de Tanamacoyan, ocupando así la infraestructura que pertenece a la primaria general “Estado de Puebla” y el Bachillerato Digital No. 195. Las instalaciones de la escuela primaria se conforman por once aulas debidamente equipadas, una sala de juntas para docentes, una dirección, una biblioteca, un espacio para comedor, dos baños y diferentes espacios sociales distribuidos estratégicamente. En este caso la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena es la que radica en el espacio mencionado, haciendo uso de toda la zona áulica con un total de 252 alumnos activos.

La estructura física del Bachillerato Digital cuenta con tres espacios áulicos ordenados de manera unilateral, dos baños y un espacio recreativo (Ver apéndice B). Aquí se encuentra el programa de LEIP en sus primeros módulos contando con una matrícula escolar de 120 alumnos. Al igual, es fundamental mencionar que dentro de todos los espacios descritos no existe una departamentalización ni algún manual sobre la operatividad de la sede, no obstante, si hay un responsable encargado de coordinación (Ver anexo 5), la cual, no tiene un espacio definido para

operar durante la jornada escolarizada ni para proporcionar los servicios administrativos y escolares básicos.

En este caso, la persona con el puesto de coordinador tiene la función de gestionar los espacios áulicos para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto con el área correspondiente del gobierno municipal y con la Secretaría de Educación Pública (SEP) del Estado de Puebla; de igual manera, se encarga de resolver las diferentes problemáticas emergentes con personal docente, comunidad estudiantil e inclusive con la infraestructura en sí misma, siempre y cuando este dentro de los alcances del cargo; también, tiene la responsabilidad de planear, organizar, ejecutar e inclusive controlar todas las actividades y tareas que involucren a la subsección dentro como fuera de esta. Por otra parte, realiza todo lo referente a lo administrativo como: el apoyo a los alumnos para constancias estudios, asignación de cargas académicas, verificación de planeaciones, recabar documentación necesaria para el pago a docentes, extensión de responsabilidades, generar un control de los recursos materiales de la unidad, entre otras (Ver apéndice C).

1.2 Diagnóstico administrativo.

Una vez delimitado el contexto del objeto de estudio, se procede a realizar un diagnóstico que dentro del ámbito educativo adquiere un estado sustancial dentro del proyecto por su importancia en analizar e identificar aquellos elementos que repercuten o abonan a una problemática dentro de la institución escolar, no obstante, existe la posibilidad de encontrar solo puntos de inflexión donde, a posteriori, conlleva a la mejora. En esta misma línea, contribuye para la percepción y entendimiento del objeto de estudio, esclareciendo que a su misma vez delimita todos los elementos que puedan o no servir dentro de la investigación. Reforzando la idea anterior, Buisan y Marín (2001, citado en Arriaga 2015) comentan que:

Es un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos o de una institución con el fin de dar una orientación (p.65).

De modo que todo tipo de actividad diagnóstica dentro de lo educacional tiene la encomienda de buscar, identificar y definir toda aquella información relevante para la investigación, así mismo, se encarga de revelar aquellas particularidades del sujeto u objeto de estudio. Dentro de los fines ineludibles trata de orientar el proyecto y sobre todo proporciona los elementos necesarios para saber qué tipo de métodos usar para el tratamiento de datos obtenidos y así concretar una perspectiva acertada.

Bajo esta percepción, es necesario mencionar los tipos de diagnóstico prominentes en la educación, pero referidos a la administración educativa, en primer lugar, se tiene al de carácter institucional, siendo este el de mayor amplitud ya que abarca todos los aspectos de una institución, desde infraestructura hasta el mismo personal, para ello Directores que Hacen Escuela (2015), mencionan que “el diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución” (p.2). Desde esta mirada, es un acto consensuado que da pie a reconocer, visualizar e inclusive clasificar los inconvenientes u obstáculos que presenta la organización, abarcando todos sus elementos e incluyendo servicios, priorizando así los objetivos institucionales.

De manera siguiente, se cuenta con el diagnóstico organizacional, el cual, a grandes rasgos puede ser entendido como aquel que busca encontrar deficiencias de un área de la escuela, sin embargo, retoma de forma esencial la influencia que tienen otros departamentos con el objeto de interés a estudiar, o bien, como lo dice Bravo et al. (2019):

El diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos

escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales (p.1317).

Si bien esta perspectiva alude a una comparación de los elementos que se encuentran fuera de la institución con los que se encuentra dentro, es recurrente hacer mención que esta actividad diagnóstica puede adaptarse de manera interna, de modo que permea al investigador de todos los elementos externos, los cuales provienen de otros lugares de la institución, que influyen constantemente en la actividad y funcionamiento del área de interés, esclareciendo así todos los posibles factores que afectan al objeto de estudio.

Ahora bien, un tercer tipo de diagnóstico es el administrativo, el cual será utilizado en este proyecto, para ello Herrera (2007) se encarga de definirlo como:

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

Análogamente con la idea de este autor, el diagnóstico tiene como prioridad visualizar los problemas de un área específica dentro de la organización, esto con el fin de inmiscuirse dentro del departamento y, entender a la misma vez, su funcionamiento y actividades prioritarias, no obstante, emerge a raíz de la necesidad tanto del lugar específico, que puede ser un departamento, así como de la institución a la que pertenezca, ya que, como verdad inherente, todas las áreas se encuentran relacionadas y comunicadas de manera implícita, por tanto, eliminar el problema optimiza, en primer lugar, el trabajo de la zona elegida y mejora su influencia laboral hacia los demás actores.

Por tanto, dentro de sus características más relevantes se encuentran, según Herrera (2007), que el campo de acción no tiene restricción alguna, ya que puede aplicarse en cualquier parte definida de la organización así como de los procesos que conlleva y sus funciones; por igual, se debe de contar o aplicar a través de una lógica, para así interpretar de manera exacta o correcta la información que se va recaudando; como último pero no menos importante, se basa en que las estructuras organizativas deben de estar en constante cambio y actualización para poder enfrentar el cambio persistente del mundo organizacional, dando como resultado una competencia y vigencia en el ámbito laboral.

Por otro lado, su importancia radica en que busca hacer más eficientes y eficaces los procesos administrativos que se realizan dentro del campo de acción, tomando en cuenta los diferentes recursos y elementos que lo componen, desencadenando una localización y un análisis minucioso de los errores que repercuten significativamente, además, integra el problema con todos aquellos aspectos relacionados directa o indirectamente con él. Se debe aludir que este diagnóstico presenta cuatro etapas para su ejecución, las cuales se llevaron a cabo en el siguiente orden respaldado por Herrera (2007).

Lo primero a realizar es la recopilación de información, para este ejercicio se ocupa, a su vez, los pasos del diagnóstico participativo debido a la fácil sistematización y conjunción de la información que se recopila durante el desarrollo de esta actividad, para ello Astorga y Der (1991) hacen referencia de 5 pasos integradores, el primero de ellos es identificar el problema a diagnosticar, refiriéndose a la reflexión minuciosa o todo lo que se sabe del objeto de interés; como segunda parte se menciona a la elaboración de un plan diagnóstico que, para frutos del presente proyecto, se construyó bajo los siguientes cuestionamientos.

De manera inaugural es responder al ¿qué?, dónde se especifica la etapa del proceso organizacional, así como la categoría y subcategoría donde se encuentra el problema a indagar, seguido por dar respuesta al ¿dónde?, que corresponde a la institución y departamento específico, que en esta investigación es en la coordinación de la subsección regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán; para así continuar con el ¿cuándo? plasmando el periodo utilizado para el desarrollo del diagnóstico organizando las actividades en una gráfica de Gantt (Ver apéndice L); paralelamente se argumenta al ¿quién? para indicar a los sujetos involucrados específicos que se les aplicaran los instrumentos de recopilación de datos, aunado a esto se responde la última pregunta que se remite al ¿con que? mencionando a las técnicas e instrumentos utilizados para recuperar información de relevancia así como las respectivas fechas de aplicación de cada uno (Ver apéndice E, F, G, H)

Como siguiente paso, se habla de recoger las informaciones, lo cual es la puesta en práctica de todas las actividades planeadas, esto con el fin de lograr un mejor entendimiento, por tanto se necesita un contacto directo con la realidad y las personas. Como penúltimo punto, se describe al procesamiento de los datos recabados, el cual consiste en un análisis exhaustivo para así darle lógica u orden a lo recuperado; como último paso, se debe de socializar los resultados, lo que quiere decir es en difundir la información que se analizó con determinación y así ser discutida.

Retornando a la diagnosis administrativa de Herrera (2007), el segundo procedimiento a realizar es el análisis organizacional o administrativo, para ello se construyó un árbol de problemas (Ver apéndice J) con base a los datos antes recopilados, esto con la finalidad de sintetizar y visualizar de mejor manera las áreas de oportunidad encontradas; ligado a lo anterior, se recae a la obtención de conclusiones en donde se categoriza la problemática de acuerdo al proceso general administrativo (Ver apéndice K), siendo la etapa de organización la que mayor áreas de oportunidad

presenta, resultando la subetapa denominada división de funciones, para así, finalizar con la propuesta y plan de acción, en este punto se construye la pregunta de investigación.

1.3 Planteamiento del problema

Plantear el problema de investigación adquiere una importancia significativa para esclarecer puntos de la idea que se quiere indagar, para ello, Bisquerra (2004) comenta que:

El planteamiento adecuado del problema acota bien el ámbito de estudio y permite aterrizar mejor en el proceso de la investigación, al expresar con mayor exactitud que se estudia (los objetivos de investigación), con quien se lleva a cabo el estudio (sujetos) y que información hay que recoger (variables, en el caso de las investigaciones cuantitativas e indicadores a registrar en el caso de las cualitativas) (p.94).

Por tanto, plasmar de manera detallada la temática a indagar proporciona una mayor visibilidad de lo que se quiere obtener al finalizar el proceso, paralelamente, ayuda con la concepción de los objetivos investigativos, de las personas implicadas in so facto, de la información y las prácticas que hay que realizar para obtenerla, entre otros elementos. Así pues, se concibe, en sí misma, como una disección de los factores fundamentales dejando de fuera aquellos actores que no repercutan de manera directa, se realiza de esta manera para que se estudie de manera profunda y se restructure, a posteriori, de manera formal y simplificada.

De manera consecuente y en específico de la obtención de información realizada para el desarrollo de este proyecto, se realizó una guía de observación (Ver apéndice D), la cual se aplicó dentro de las instalaciones de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 212, en donde se visualizan aspectos de la subsede regional Hueyapan , de acuerdo con el proceso administrativo, se visualizó en la primera etapa que la sede comparte los valores, la misión y visión del alma mater, sin embargo, no hay una investigación que se lleve a cabo, ahora bien, los programas educativos impartidos son de carácter intercultural y en un sistema semiescolarizado.

En la segunda etapa denominada organización, se puede identificar dentro del área en cuestión que no existe una jerarquización perceptible, no obstante, dentro del organigrama general de la unidad si existe el espacio. Por otra parte, las funciones, procesos y responsabilidades de la coordinación no están esclarecidas ni han tenido difusión entre la comunidad escolar, aunado a esto, solo hay una sola persona encargada de ejecutar todas las tareas existentes, y, por último, no existe una fuente de información o documento que plasme y especifique los aspectos básicos del área ni de su operatividad.

La etapa siguiente es la que se refiere a la dirección, en este punto la toma de decisiones es una constante dentro del área, además se apoya de la perspectiva de la comunidad docente, paralelamente, la motivación tanto de alumnos como de maestros está muy marcada ya que se fomenta el constante trabajo y dedicación. Por otro lado, y en cuestión de liderazgo, este se ejecuta de manera oportuna, además se resuelven problemáticas y conlleva a la comunidad escolar a cumplir con sus derechos y obligaciones. Para terminar con la parte de control, existe una constante supervisión de la infraestructura ocupada, de igual forma existe la corrección de servicios, al igual que una retroalimentación.

Ligado a este instrumento, se elaboró posteriormente una entrevista semiestructurada, la cual contiene preguntas referidas a este proceso (Ver apéndice E), esta se aplicó al coordinador de la subsede antes mencionada, se llevó bajo las mismas condiciones de la anterior. Lo que se ha podido rescatar es que en la etapa de planeación se cumplen con los objetivos de calidad académica, servicios, tutorías, entre otras. Además, que las actividades desarrolladas dentro y fuera de la sede están regidas por un proyecto semestral de coordinación.

En la parte organizativa se hizo hincapié en que, si se conocen los procedimientos fundamentales del área, como bien lo pueden ser el planear las actividades, tareas de gestión, etc.,

no obstante, se mencionó que no hay una fuente de información establecida que pueda ayudar a orientar la práctica laboral en este aspecto, dando a entender que se ejecutan mediante la praxis. Empatando con la parte de dirección, menciono que retoma los puntos de vista de los distintos actores directos en el área, y en materia de documentación administrativa, explico que esta se organiza y resguarda dentro de la unidad por medio de carpetas exclusivas a este propósito. Por último, a este proceso, el sujeto entrevistado confirmo que hay muy poca evaluación de sus actividades y/o funciones desempeñadas, dejando ver que no hay una referencia de las mismas, que, por consecuente, imposibilita poder medirlas y a su vez valorarlas.

Como se ha podido notar, la etapa del proceso administrativo que presenta más áreas de oportunidad o de intervención es la de organización, para ello se elaboró otro instrumento el cual fue un guion de entrevista semiestructurada dirigido nuevamente al coordinador antes nombrado con contenido enfocado a esta etapa (Ver apéndice F), partiendo de esto, el entrevistado contesto que los pasos generales del proceso administrativo son la planeación y organización, aunque esta afirmación es en parte correcta, cabe resaltar que bajo la teoría son cuatro, faltando así la ejecución y control, aunado con esto, el sujeto definió un procedimiento como aquella serie sistemática de procesos.

Siendo más específicos con su campo de acción, se le pregunto sobre los procedimientos que identificaba, aludiendo solo a la planeación. Por otro lado, afirmo que no existe algún documento o fuente de información que establezca las funciones, responsabilidades, procedimientos y/o tareas básicas que se ejecutan en el puesto, que, de igual manera, dificulta la capacitación en caso de rotación de personal e inclusive una evaluación periódica a las tareas que lleva a cabo.

Así mismo, las respuestas arrojaron que la responsabilidad del puesto o al menos la única que menciono fue la de vigilar que las cosas se hagan correctamente. Ahora bien y en cuestión específica de los procedimientos llevados dentro del lugar, se mencionó que conocerlos sirven para que esta funcione correctamente, sin embargo, no dio una respuesta exacta sobre en donde se podría conseguirse o consultarse en caso de ser necesaria. Como último punto, argumento que le sería de ayuda contar con algo que oriente sus prácticas laborales.

Como tercer y última parte de recolección de información, se entrevistaron a los actores involucrados, teniendo como primer persona al coordinador general de subsedes regionales a quien se le realizó una entrevista semiestructurada (Ver apéndice G) sobre esta misma etapa, las respuestas arrojaron que este conoce sobre los procedimientos básicos que deben de llevar las subsedes, retomando como ejemplo el proceso de titulación, el cual es organizado, planeado y ejecutado por la comunidad interna, siempre acatándose a las condiciones de la matriz, contestando así que es importante conocerlos para poder desarrollar un ejercicio óptimo de operatividad.

Aunado a esto, menciono por igual que no se tiene un medio de información donde se puedan consultar los procedimientos vitalicios, teniendo que preguntar a las diferentes áreas de la unidad para resolver sus dudas. En cuestión del cargo, menciono que su trabajo principal es observar y vigilar que se lleve adecuadamente el funcionamiento de cada subsede, en dado caso de notar que se esté realizando algo de manera ineficiente, se realiza la corrección mediante una asesoría con los implicados de la comunidad escolar.

El sujeto entrevistado contesto que debido a que el cargo es técnicamente nuevo este no se encuentra dentro del organigrama de la universidad, causando así que no se tenga bien definido su nivel de autoridad, así como una comunicación establecida con los diferentes coordinadores de subsedes. Paralelamente, menciono que no tiene información detallada sobre la operatividad de las subsedes al igual que de las funciones o tareas de sus coordinadores particulares, haciendo énfasis

en que le resulta difícil evaluarlos ya que no hay un precedente fijo como guía para realizarlo, mencionando que si existiese algún documento de fácil acceso explicando todos estos criterios le sería más fácil entender y sobre todo medir los resultados.

Como demás implicados tenemos a la plantilla docente, los cuales fueron entrevistados de manera no estructurada (Ver apéndice H) pero siempre manteniendo el enfoque del tema, por su parte mencionaron que la coordinación de la subsede no ha hecho una buena previsibilidad de las situaciones, además, que es importante darles a conocer el nivel de autoridad, así como de tareas que debe desarrollar el área en cuestión, ya que, son muy pocas las visitas de supervisión de este mismo. Por otro lado, notaron que no se tienen establecidas líneas de comunicación concretas con los maestros de las distintas licenciaturas coexistentes dentro del espacio asignado, si bien este problema puede residir en que hay tres locaciones diferentes, siguen adjudicando que una de las funciones de coordinación debería ser la comunicación constante y concreta con todos los que radiquen dentro de la subsede.

Como tercera perspectiva, pero no menos importante, los alumnos han expresado que no conocen el nivel de autoridad que tiene el coordinador de subsede, por tanto, divagan el con quien acudir cuando se les presenta alguna dificultad, dentro de la misma línea, mencionaron que desconocen totalmente sus funciones y que este mismo no ha tenido un acercamiento para hacerles del conocimiento.

Con base a este análisis, se ha logrado formular la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar los procesos?

1.3.1 Objetivo general

Objetivo general: Definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar procesos.

Objetivos específicos:

Identificar las funciones y procesos del área de coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212, Teziutlán.

Describir cada una de las funciones y procesos encontrados.

Construir un manual que describa las funciones y procesos vitalicios del área de coordinación de la subsede regional Hueyapan de UPN unidad 212, Teziutlán.

1.4 Justificación

Una organización, sin importar cual sea, es una conjunción de elementos con cierta independencia pero que son interactuantes entre sí, estos deben de tener definidas sus funciones o actividades que deben de realizar para que la totalidad opere correctamente. Bajo la concepción anterior existe la justificación, debido a que si la institución, departamento o área no tiene definidas las tareas que debe de desempeñar cada actor o elemento no podrá cumplir sus objetivos y, por ende, perecerá con el tiempo o, en el mejor de los casos, sufrirá un cambio capaz de modificar su estatus quo lo cual alterará a sus homónimos departamentales o equivalentes.

Por tanto, dentro del área de interés que es la Subsede Regional Hueyapan debe de existir una claridad de funciones que debe de desempeñar el coordinador, así como el apoyo administrativo, lo cual no existe y, hasta el momento, no hay una fuente de información que justifique sus quehaceres dentro del microsistema que es en sí mismo, así como del supersistema, que es el sistema que lo contiene; claramente esto se fundamenta desde la mirada sistemática

expresada por Chiavenato (2019). Con esto se da pie a explicar las consecuencias de no estudiar y resolver el problema antes descrito.

En primer lugar y la mas, notoria sucede con la comunidad estudiantil ya que no tienen una claridad de la figura del coordinador, consecuentemente, hay un salto de jerarquía; la segunda radica en la duplicidad de quehaceres entre los dos sujetos interactuantes, lo que implica pérdida de tiempo y mal desarrollo del trabajo; como tercer punto de quiebre se encuentra referido a la rotación de personal, ya que al no existir un medio de capacitación para nuevo personal, como lo puede ser un manual, hay una pérdida importante de recursos así como una insatisfacción notoria con la comunidad escolar a cargo.

Con esto último, se recae, a su vez, en la justificación misma del manual como medio para el diseño y establecimiento de puestos del área ya mencionada que desencadena una guía que regirá las actividades, así como las responsabilidades de las personas involucradas, lo cual permeará directamente en el funcionamiento de la subsección, en la percepción de la comunidad y de los departamentos subyacentes. Aunado, dentro del manual se podrá establecer visualmente las jerarquías horizontales y verticales correspondientes, eliminando el salto de mandos, apoyando así a la optimización de procesos con otras áreas.

CAPÍTULO

II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se desglosará de manera minuciosa toda aquella información relevante con la administración, desde sus fundamentos generales hasta la concepción de la misma dirigida hacia la educación, aunado a ello, se explicarán elementos importantes como lo es el proceso administrativo, así como la parte legislativa que corresponde al nivel educativo, para así finalizar con la parte teórica con la cual se resolverá la problemática.

2.1 Fundamentos de la administración.

La administración desde la cosmovisión moderna adquiere sus elementos prescindibles en los inicios de la revolución industrial, una etapa histórica relacionada a la modernización y estandarización del trabajo, así como de sus diferentes elementos, herramientas y procesos, para ello, Chiavenato (2007) plantea que la industrialización del mundo surge en Inglaterra a finales del siglo XVIII, esta consta de 2 etapas generales, la primera de ellas denominada como mecanización de la industria y de la agricultura, en donde se sustituye la fuerza del hombre y de los animales por el de las maquinas complejas, un ejemplo de ellas es la desmotadora de algodón, la cual tenía una capacidad de procesar 1000 libras de algodón cuando un trabajador solo podía hacer 5 en el mismo tiempo.

Muestras de este avance tecnológico han existido a lo largo de la historia, uno de tantos es el referido a transportes y comunicaciones, la perfección de la locomotora de vapor y la invención del telégrafo eléctrico permitió acelerar el desarrollo económico, social, tecnológico e industrial. La segunda etapa notable se refiere a cambiar el vapor por la energía eléctrica, así como los diferentes combustibles derivados del petróleo, no obstante, el incremento exponencial de la mecanización del trabajo condujo a la aglomeración de artesanos en organizaciones pequeñas dedicadas a la producción en cantidades aún mayores,

esto provoco la necesidad de crear organizaciones más grandes para cubrir la demanda de productos.

Se pueden considerar estos hechos como eslabones enlazados, esto es así ya que el trabajo mecanizado necesita de grandes agrupaciones de hombres especializados para operar las maquinas que superaban, con creces, la eficiencia y eficacia del trabajador común y corriente, naciendo aquí la necesidad de dividir y simplificar las operaciones, sin embargo, el crecimiento industrial era abrupto, que aprendía bajo la marcha, osea, de forma empírica. Siendo el estimulante perfecto para que múltiples estudiosos se interesaran en las organizaciones desde una mirada racional y estudiada, teniendo como representantes principales a Frederick Winslow Taylor con sus principios de administración científica y Henry Fayol con su enfoque clásico.

2.1.1 Administración.

Es conveniente hacer mención que la administración tiene acepciones muy variadas en cuanto a una definición general que logre destacar y, sobre todo, resumir los elementos prescindibles para su comprensión clarificada, sin embargo, existen autores que pueden compartir su perspectiva del término, uno de ellos es Münch (2010) quien determina que “es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p.3).

Para comprender a que se refiere con más exactitud y amplitud, hay que realizar una descomposición del enunciado, este se refiere a seguir una serie de pasos lógicos ya establecidos con el fin de ordenar y distribuir todos aquellos recursos materiales, tecnológicos, humanos, financieros, etc., de los que dispone una institución, grupo de

personas u organización, esto con el propósito de llegar al punto de máximo aprovechamiento, desencadenando un beneficio directo en el logro de objetivos o metas preestablecidas. Por otra parte, tenemos la percepción de Reyes (2007), el cual parte de la premisa de que la actividad administrativa es solo una agrupación de reglas correctamente definidas con un orden y un fin, provocando así la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos y personas que forman parte del organismo social.

Retomando a este último autor, plasma cuatro características fundamentales de la administración, el primero de ellos es su universalidad, tratándose de que en cualesquiera organización o institución debe de existir una coordinación debidamente ordenada; el siguiente aspecto es la especificidad, entendiéndose como el trabajo obligatorio a desarrollar por excelencia, dejando a un lado los fenómenos que lo acompañan; su unidad temporal, tratándose de que a lo largo de la vida de la empresa siempre se encontrara presente; por ultimo pero no menos importante se encuentra su unidad jerárquica, concibiéndolo como la identificación de todos los actores involucrados con sus respectivos niveles de responsabilidad e importancia.

A la par de todo lo anterior mencionado, la administración dentro de este proyecto es crucial, ya que aporta las bases para entender el funcionamiento de la organización donde se desarrollara y aplicara el mismo, así pues, revelara los procedimientos correctos a seguir para llevar a cabo los métodos funcionales del área, no obstante, emitirá una perspectiva más amplia sobre la planificación, organización y control de la zona específica de investigación permitiendo la pauta para intervenir de manera adecuada .

2.1.2 Administración Educativa.

Una de las ramas de la administración que sobresale dentro del mundo de las organizaciones es la referida a las instituciones educativas debido a que orienta al funcionamiento y operatividad de una escuela sin importar el nivel donde se aplique, no obstante, antes de ahondar en la definición se debe explicar que en México la administración dirigida a la educación surge como programa de estudios en 1979 para recibir un rediseño en 1990 con el objetivo de responder a necesidades y reclamos del entonces sistema educativo mexicano, por tanto resolvería problemáticas en la planeación, organización, dirección y control de los servicios educativos así como de propiciar las condiciones para las funciones de capacitación y docencia (Plan de Estudios de la LAE, 2009).

Sin embargo, no hay que confundir este concepto con el de gestión educativa, para ello retomaremos las definiciones concebidas por Martínez (2012) para entender su diferencia, por tanto, la gestión educativa se refiere a:

La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p.17).

Lo cual quiere decir que es un proceso continuo, que permite articular y diseñar acciones para así cumplir con los objetivos institucionales como de los servicios educativos, con el fin de impulsar proyectos para alcanzar un mejor desempeño, sumado a lo anterior, es pieza clave para consolidar nuevos proyectos educativos que beneficien a la comunidad escolar, incluyendo a docentes, padres de familia, alumnado y sociedad en general, siempre, claro está, buscando la calidad educativa. En cambio, la administración educativa consiste, según Martínez (2012) en:

Entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (p.11).

Por tanto, el ejercicio administrativo para las instituciones de educación permite planificar, realizar un diseño y sobre todo desarrollar procedimientos para el logro de la enseñanza-aprendizaje específicamente dentro de un entorno o contexto que lo requiera, esto con la finalidad de atender las necesidades de la comunidad, cubriendo así las obligaciones en materia de recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc., así como de los distintos servicios que responda a la demanda de la comunidad escolar. Prosiguiendo, el termino cuenta con pocas pero precisas acepciones, Münch et al (2010) enfatiza que trata de ordenar y maximizar todos aquellos elementos que se encuentren a disposición de la organización para así lograr el punto máximo de calidad y el logro de objetivos.

Siguiendo adelante bajo las ideas de Münch et al (2010), menciona que se caracteriza por su universalidad, concibiendo así una idea de que toda organización u institución, sin importar el tamaño o el nivel, debe de administrarse de manera eficaz y eficiente, aplicando así los mismos métodos y técnicas para su operación; su valor experimental, dado que la mayoría de su esencia se basa en la práctica, esta representa un medio para obtener resultados alentadores; su unidad temporal, asociada a que siempre trabaja como un todo, no obstante, existe una división como un esclarecimiento de sus etapas; especificidad, la administración tiene características inconfundibles y su flexibilidad referente a la adaptación de sus principios y recursos.

Por otra parte, el valor que irradia dentro del proyecto en curso se centraliza en abrir un panorama sobre el área de estudio, así como sus procesos, recursos vigentes y el desarrollo productivo con los demás entes que los rodean, en este sentido, nos ayudara a simplificar el trabajo con el establecimiento de distintos procesos, métodos, principios e inclusive normas, culminando así con el beneficio explícito para la comunidad escolar o los integrantes que conformen a dicho objeto. En alusión al proceso de enseñanza-aprendizaje, la administración repercute de manera directa ya que permite entender los servicios y necesidades de una población escolar específica, encontrando soluciones viables y acordes a la situación.

2.2 Enfoque de la administración.

El enfoque sistémico de la administración o también denominado Teoría General de Sistemas (TGS) será el correspondiente a tratar en este apartado, para ello Chiavenato (2019) menciona que “la TGS se basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración” (p.231) por tanto, se le adjudica particularidades como el isomorfismo y el aspecto totalizador, integrando así disciplinas de diferentes campos con el fin de comprender que se pueden eliminar fronteras de conocimiento, de aplicación y de comprensión ya que se crea una estructura general para la resolución de problemas así como la toma de decisiones dentro de cualquier organización, considerándose así como un sistema general.

Ahora bien, para Chiavenato (2019) esta escuela presenta tres características medulares que han servido para sustituir el pensamiento clásico administrativo así como la construcción firme de su esencia misma, el primero de ellos es el expansionismo, idea que se refiere a que todo fenómeno se encuentra dentro de un fenómeno aún más grande, afirmando que el desempeño del sistema depende directamente de aquel que lo engloba, en sí, deja a un

lado la perspectiva de los elementos y se enfoca en el todo; el pensamiento sintético, principio que aborda la función de la parte integradora dentro del sistema así como su repercusión y no solo por su constitución independiente.

Como ultima característica se encuentra la teleología que puede definirse de la siguiente manera “...en la concepción teleológica el comportamiento es explicado por aquello que el produce o por aquello que es su propósito u objetivo producir” (Chiavenato, 2019, p.232). Por tanto, insiste en que la causa es crucial para justificar el comportamiento, sin embargo, no siempre es suficiente para dicho propósito por tanto es necesario acudir a los efectos que este produce o tiende a desencadenar, además, hace hincapié en que la lógica sistémica enuncia que las propiedades del sistema (todo) son diferentes a la de cada elemento que lo integra.

De este modo se procede a profundizar en la teoría de sistemas para comprender la constitución organizativa de una institución educativa desde esta perspectiva, para comenzar es importante definir lo que es un sistema, para ello Bertalanffy (citado en Chiavenato, 2019) menciona que “el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas” (p.235), dicho de manera diferente, se comprende como una conjunción apropiada de elementos con características diferentes pero que trabajan en comunidad para el logro de objetivos o para la supervivencia de la misma.

A partir de esto, el sistema presenta tres premisas básicas a saber según Chiavenato (2019), la primera de ellas es que estos se conforman de subsistemas que, a su vez, existen dentro de otros sistemas aún más grandes denominados suprasistemas, a manera de ejemplo se suele referenciar a las moléculas, que existen dentro de células, que constituyen tejidos, a

la vez conforman órganos y esos órganos, organismos; vinculado con esto, son abiertos, lo cual es un intercambio constante de energía así como de información con su medio ambiente y, por último, sus funciones dependen totalmente de su estructura, regida por su objetivo o finalidad lo que se traduce a su razón de ser.

Teniendo esto en cuenta, de manera general los rasgos de un sistema se encuentran lo que se conoce como emergente sistemático aludiendo a que las propiedades del total son diferentes a la de los componentes; también tienen objetivos siendo la base de su existencia y presentan un aspecto totalizador, tratándose en que si algún elemento constitutivo sufre alguna alteración o cambio los demás se verán afectados.

Otro punto para explicar son los tipos de sistemas existentes que son clasificados de acuerdo con su constitución o naturaleza que, para este caso, habrá que focalizarse en el último mencionado. Para Chiavenato (2019) los sistemas cerrados son aquellos que no reciben ni intercambian información con el medio en el que se desarrollan, son herméticos, no obstante, también se les considera a aquellos estructurados donde no hay una variabilidad en sus resultados. Ahora bien, los de tipo abierto son los que presentan relaciones de intercambio constante con el ambiente desde diferentes entradas y salidas de información

Conviene, ahora, enunciar que esta teoría enmarca que la organización es un sistema abierto, caracterizándose por tener un comportamiento probabilístico ya que las diferentes variables externas pueden llegar a ser incontrolables, por tanto, su forma de ser “puede” presentarse de una manera u otra; hablando de la interdependencia de sus partes, la organización también tiene partes que se relacionan entre si pero son independientes a su vez; la homeostasia, que es la capacidad de autorregularse para mantener un equilibrio y, por ende,

una estabilidad, sin embargo, este principio se presenta si se cumple la unidireccionalidad y progreso constante, esto emanado de las ideas de Chiavenato (2019).

Además, toda organización siendo un sistema abierto debe de unificar dos procesos opuestos entre sí pero ambos importantes para la supervivencia del mismo, siendo la homeostasis que, como se mencionó anteriormente, desencadena al equilibrio constante, sin embargo, también debe de existir la adaptabilidad lo cual, para Chiavenato (2019) es “El cambio del sistema en el sentido de ajustarse a los estándares requeridos en su interacción con el ambiente externo” (p.239), por tanto, debe de modificar su estructura medular para lograr el equilibrio frente a nuevas situaciones.

Continuando con las características restantes, se tiene a la morfogénesis, lo que quiere decir que el sistema organizacional tiene la capacidad para modificar su estructura y constitución interna para solucionar uno o varios problemas, siendo el rasgo más distintivo ya que también aporta una manera de evaluar a la organización a través del cual sus miembros hacen una comparación de los resultados deseados con los resultados obtenidos, detectando de esa manera los errores que deberán ser arreglados o, mejormente conocido como estudio comparativo. Terminando con lo que se conoce como resiliencia, que es la capacidad de del sistema de superar los problemas de origen externo sin perder autoorganización ni forma.

Si bien, la organización funge como un sistema social de carácter abierto capaz de operar de manera eficiente, existen modelos de organización que se basan en esta teoría y logran explicar de manera más específica la importancia de aplicar esta escuela dentro de la administración, uno de ellos es el sociotécnico o el elaborado por Schein, no obstante, el modelo de Katz y Kahn mencionado por Chiavenato (2019) es el más indicado para este

trabajo que, además de mencionar las características típicas del sistema abierto como la entropía negativa, refiriéndose al proceso opuesto entrópico que en vez de desintegrarse o destruirse deben de estar en constante movimiento para nutrirse de información que le servirá para la detección de amenazas externas.

O como la diferenciación mencionada por Chiavenato (2019) como “ una tendencia hacia la elaboración de la estructura en la cual los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones especializadas, jerarquizadas y diferenciadas” (p.242), dejando ver de esta manera que una de las necesidades inherentes de la organización es plasmar de manera específica las funciones de cada uno de sus integrantes para mejorar el desempeño de esta misma, así también se comprende el principio básico de equifinalidad, comprendido como la forma en que el sistema puede alcanzar un objetivo a través de diferentes caminos.

A pesar de lo dicho, el modelo también proporciona rasgos de primer orden que debe de cumplir una organización como sistema social, sin embargo, solo se mencionaran aquellas imprescindibles para el tema, comenzando así con que las funciones constituyen el principal componente del sistema, entendiéndose como una descripción de la forma de desarrollarse ante una tarea en base a los requerimientos de esta misma, desencadenando a su vez que las organizaciones, en sí, son un sistema formal de funciones ya que representa una norma para definir actividades prescritas, constituyendo así una estructura basada en tareas independientes pero relacionadas para la operatividad optima.

Para finalizar, conocer esta teoría permite que el administrador educativo entienda a la institución escolar como un sistema total en el que convergen componentes humanos que tienen funciones o tareas específicas a realizar y que cada una de estas influye en el

comportamiento así como en el desempeño de las distintas áreas integradoras, propiciando así la supervivencia de la misma a través de mantener la entropía negativa, o sea, dotar constantemente de información a la organización para que adquiriera equilibrio y adaptabilidad con el ambiente.

2.2.1 Proceso administrativo.

A partir de este punto se abordara, de manera general, las partes en las que se divide la administración para que pueda ser ejecutada apropiadamente, para ello, se tiene la perspectiva de la teoría neoclásica mencionada por Chiavenato (2019) el cual dice que el proceso administrativo se retoma de los trabajos hechos por Henry Fayol, no obstante, sufre un rediseño de manera que puedan seguir siendo vigentes y útiles para las organizaciones modernas pero sin perder características medulares, teniendo esto en cuenta, se denomina al proceso como un conjunto de etapas que siguen un orden lógico para lograr cumplir con una actividad y, para los neoclásicos, el planear, organizar, dirigir y controlar significan, de manera separada, las funciones del administrador pero, si se conjuntan, crean al proceso mismo.

Sin perder de vista lo anterior, también Münch (2010) tiene su propio punto de vista referente a este tema tan importante para el ejercicio administrativo, por ello, resalta que “La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (p.27), bajo esta premisa se da pie a explicar cada uno de los elementos constituyentes provenientes de la perspectiva de este autor, así que, para comenzar, menciona que el primer paso es lo que se conoce como planeación donde se plasma la misión así como los objetivos

de la organización, con el objetivo de prevenir escenarios que puedan obstaculizar el progreso organizacional.

La segunda parte es la organización la cual consiste en proporcionar los métodos para que puedan ejecutarse las actividades de una manera óptima, hay que señalar que esta etapa se abordara de manera detallada en el siguiente apartado; a posteriori, contamos con la dirección que trata de ejecutar lo que se estableció en los puntos anteriores añadiendo el liderazgo y, como última parte , está el control o también denominado evaluación que consiste en establecer estándares para así valorar los resultados obtenidos y verificar si se cumplió con lo esperado. Hay que resaltar que cada una de estas fases, a pesar de tener un orden definido, así como estable, todas tienen un mismo grado de importancia.

2.2.2 Organización

Como se mencionó en el punto anterior, la etapa de organización es la que toma el protagonismo dentro de este sector, por consecuente recaemos, para entender mejor esta fase administrativa, en el criterio emanado por Chiavenato (2019) el cual dice que “organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados de su administración, y establecer sus atribuciones y relaciones entre ellos” (p.110), queriendo decir que especifica las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados con anterioridad así como designa dichas tareas a los puestos o personas indicadas para su ejecución, de la misma forma, agrupa a estas personas creando lo que se conoce como departamentalización.

Así mismo se remitirá a la perspectiva de Münch (2010) ya que por cuestiones prácticas y teóricas es la que más se adapta a los fines del trabajo, por tanto, conceptualiza la organización de la siguiente manera:

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo (p.61).

Esto implica múltiples ventajas para la organización ya que proporciona la mejor manera de realizar las actividades para que los objetivos puedan ser alcanzados, los planes puedan ser realizados con eficiencia y los mismos integrantes trabajen de manera óptima con un grado de independencia, pero siempre en conjunto, no obstante, es necesario conjuntar dichas actividades de una manera racional de tal manera de que no haya una duplicidad de funciones evitando conflictos, así como confusiones. De manera paralela esta etapa adquiere su propio proceso en el que convergen dos subetapas: División de trabajo y coordinación.

La primera de ellas consiste, para Münch (2010) en precisar las funciones que tiene cada actor involucrado en la organización, con el fin de realizar las labores con una mayor precisión, de la misma forma, se realizara una conceptualización detallada de esta subetapa más adelante; con respecto a la coordinación se entiende como el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y con la calidad que se quiere, de esta forma, las líneas de comunicación adquieren un valor ya que permite la fluidez de la

información tanto vertical como horizontalmente que, hablando de este último punto existen modelos o sistemas de organización los cuales se hablaran en el siguiente párrafo.

Básicamente es un tipo de estructura donde se disponen o distribuyen los niveles jerárquicos de acuerdo a las necesidades y/o constitución de la organización, existen los lineales, lineo funcionales, de staff, por comités, de carácter multidivisional, tipo holding, matriciales y transnacionales, cada uno de ellos con características diferentes pero que siempre tratan de esclarecer el nivel de autoridad así como de responsabilidad que tiene cada área o departamento dentro de la sociedad; conocer así como utilizar estos recursos gráficos permite al administrador distribuir lógicamente las tareas y ayudar a resolver problemas con líneas de mando directas.

En adición, es bien sabido que la organización o institución a incurrir tiene necesidades diferentes, para ello, cada una de las etapas cuenta con herramientas para cumplir con estos criterios y esta no es la excepción. El primer instrumento mencionado por Münch (2010) es el de organigramas, concebidos como aquella representación gráfica de las áreas existentes, así como relación entre ellas mismas, generalmente muestra las funciones, niveles así también líneas de mando, en el mismo sentido, estas pueden clasificarse de acuerdo a su contenido, área de aplicación o por su objeto.

Dicho esto también se ocupan los manuales, entendiéndose con la ayuda de Münch (2010) como un documento oficializado por la institución de interés que demarca o plasma aspectos importantes de un área u organización, fungiendo principalmente como una fuente de información fiable y de fácil acceso, al igual, estos pueden dividirse en la organización en general, técnicas, procesos, políticas, específicos, dedicados a un puesto específico o algún

departamento; otra herramienta son los diagramas de proceso o flujogramas que, en sí, es la representación gráfica de actividades permitiendo eliminar tiempos muertos y hacer más simple el trabajo.

Como ultimo pero no menos importante se encuentra el cuadro de distribución de actividades y el análisis de puestos, el primero de ellos se centra en analizar todas las actividades que se ejecutan dentro de área para así mejorar o distribuirlas adecuadamente, evitando pérdida de tiempo, estableciendo una definición de las tareas que conlleva cada puesto así como la eliminación de la duplicidad; para finalizar, el análisis es una técnica donde se describe detalladamente las labores desempeñadas en el puesto de trabajo, haciendo así un comparativo de lo que se tiene con lo que se debería de tener dentro de la organización.

2.2.3 División del trabajo.

La división del trabajo forma parte de la segunda etapa del proceso administrativo como subcategoría (Ver apéndice K), he aquí donde se logró identificar puntos cruciales para intervenir dentro de la organización ya estipulada, para ello se explicará en que consiste, así como su importancia. Según Münch y García (2012) definen la división como “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo” (p.131), entendiéndose como la identificación y repartición consensuada de actividades específicas a actores específicos con el objetivo de llevar a cabo una función de manera exacta sin perder tiempo y recursos.

Consecuentemente para poder realizar esta actividad es necesario tomar en cuenta diferentes factores, el primero de ellos es la jerarquización desde el punto de vista

administrativo, la cual es la posición que tienen las funciones dentro de una institución de acuerdo con su nivel de importancia y responsabilidad, así mismo, la departamentalización retoma importancia ya que existe gracias a la clasificación, por ello, Münch (2010) menciona que es el agrupamiento de las funciones, tareas o procesos en secciones específicas pero que sean afines o similares, esto permite clasificar las actividades así como establecer líneas de comunicación óptimas para el funcionamiento del área.

Como parte última, pero en la que hay que centrar toda la atención es la de describir las funciones, actividades y obligaciones, aquí radica la importancia de definir apropiada y lógicamente las labores o trabajos que deben desarrollarse en cada sección de la organización. En sí, consiste en la recolección sistematizada de todos los factores y tareas necesarios para llevar a cabo, siempre de la mejor manera, una labor. Sus principales técnicas para dicho propósito son la descripción de puestos y la carta de distribución de trabajo que, como se mencionó con anterioridad, forman parte de las herramientas para una buena organización.

Ahora bien, para entender mejor en que consiste una función hay que aludir a la definición propuesta por Chiavenato (2009) quien dice “es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante del puesto” (p.172), también puede comprenderse como el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de una persona que ocupa un determinado lugar dentro de la organización, a pesar de que se tiene esta definición, el autor reitera que es conveniente relacionar la función y lo que se considera como puesto ya que proporciona una acepción más puntual, por tanto:

El puesto está integrado por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Bajo esta premisa, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece (Chiavenato, 2009, p.172).

Entendiéndose, así como la forma final de todos aquellos procesos, actividades, tareas y responsabilidades que tiene una persona a realizar pero que además tiene una posición fija dentro de la jerarquía de la organización. Clarificando, en este punto, la importancia que tiene definir y dar a conocer los diferentes puestos de una organización ya que reduce tiempos muertos, duplicidad de trabajos, confusión por parte de los clientes, permite tener una evaluación del trabajo del postulante, así como un medio para la futura capacitación.

2.3 Legislación educativa.

En lo que respecta a la parte de legislación educativa, corresponde, en primer lugar, conceptualizar este término a través de una descomposición del mismo. Comenzando con la descripción hecha por Caballenas de Torres (2008) sobre legislación, admitiendo que es el “conjunto o cuerpo de leyes que integran el derecho positivo vigente en un Estado” (p.257), de otra manera dicha, es la mezcla y unión de reglas o normas encargadas de hacer validos los derechos, así como las obligaciones de los habitantes dentro de una determinada zona geográfica, siendo proclamadas, consideradas y construidas por los representantes gubernamentales activos de dicho lugar.

En torno a la segunda parte del concepto, se puede deducir como aquel ámbito ligado con el mundo educacional, como sus procesos, infraestructura, actores, condiciones,

accesibilidad, niveles, contenidos, resultados, etc. Así que, teniendo en cuenta todo lo anterior, legislación educativa se refiere a aquel conjunto de leyes, normativas o políticas relacionadas con lo educativo, estableciendo así condiciones para que se lleve a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje apto para la población en general, siendo el Estado como aquel responsable de generar y aplicar dichas reglas cubriendo las necesidades y demandas de la población.

Sabido esto y con relación esencial al proyecto ya denominado, se considera a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) como una de las fuentes que apelan a este apartado, tocando así al Artículo 3 (2023) de este mismo, el cual, dictamina que todas las personas que estén dentro del territorio nacional mexicano tienen derecho a recibir educación en cualesquiera de sus niveles, categorizándose, a su vez, en educación obligatoria abarcando desde lo preescolar, primaria, secundaria y media superior, dejando así al punto superior como opcional o no obligatorio.

Otros de los artículos que repercuten firmemente en este ámbito es el 2 (2023), específicamente en su apartado B, sección 2, que, a manera muy escueta, garantiza cumplir con cada uno de los niveles de escolaridad, para así, influir de manera significativa en la educación de carácter intercultural, aumentando la alfabetización en las zonas de difícil acceso. De igual manera, garantiza promover programas educativos adaptados a las distintas regiones de toda la nación con el fin de reconocer la herencia cultural de cada una de ellas, que, al mismo tiempo, el gobierno está obligado a impartir becas u apoyos a los poblados indígenas reconociendo su importancia dentro del sistema educativo nacional.

Como se mencionó anteriormente, la CPEUM no es la única legislación dentro de la nación mexicana que aboga por el derecho educacional y sus implicaciones, además, existe la Ley General de Educación (LGE), dentro de ella se encuentra un vasto repertorio dirigido a este propósito, sin embargo y por este motivo solo se mencionara al artículo 59 (2019), dirigido en específico al Estado, ya que este se encuentra obligado a impartir el ejercicio educativo desde un enfoque en el que todos los actores, en especial los educandos, adquieran control sobre sus habilidades sociales y emocionales, aprenderá a aprender y sobre todo llevar a la praxis todo lo que se adquiere dentro del aula.

Aunado a ello, el Artículo 99 (2019) argumenta que todos los inmuebles dirigidos al proceso de enseñanza-aprendizaje, sin importar el nivel, pertenecen al Sistema Educativo Nacional, por consecuencia, estos deben de estar dentro de los parámetros de calidad, bajo las normas de seguridad, que se encuentren en condiciones de operatividad y de integración y que cumplan con las necesidades básicas para desarrollar actividades científicas, utilizando, en medida de lo posible la innovación tecnológica.

2.3.1 Política Educativa

Para comenzar con la definición de políticas educativas se debe, en primera instancia, revisar lo que es la política pública, para ello, la concepción de Tamayo (1997) es de gran ayuda, quien dice que “son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideren prioritarios” (p.281).

Dicho con otras palabras, son aquellos actos considerados y ejecutados por el gobierno o Estado para eliminar alguna problemática dentro de una población específica, no

obstante, es un acto complejo el cual debe realizarse de manera metódica y bien ejecutado, lo que implica identificar problemas que repercutan directamente, así mismo, se debe de formular o plantear distintas alternativas de solución, cabe mencionar, que estas deben ser factibles, flexibles y de pronta respuesta, para así, seleccionar la más adecuada a la situación.

Por otra parte, Aguilar y Lima (2009) recomiendan que para poder entender de mejor manera este concepto es indispensable diferenciar lo que es política, refiriéndose a las distintas relaciones de poder, a los procesos de elección así como de los puntos de choque que tienen las organizaciones o instituciones sociales con los actores gubernamentales; y políticas, que, como se aludió con anterioridad, son ejercicios y sobre todo hipótesis para erradicar un problema, sin embargo, no hay que caer en la centralización del término de acción, ya que, no todas las acciones de origen gubernamental son, en sí mismas, políticas que ayuden o fomenten el bienestar público.

A partir de esta perspectiva, se desprenden variantes de la política enfocadas a distintos sectores de la sociedad general, y, lo que atañe en este punto, son las referidas al ámbito educacional, por tanto, pueden definirse, según el criterio de Martínez (2018), como “aquellas acciones que tienen lugar en un sistema educativo, por lo que conviene comenzar señalando que se entiende por esto el conjunto de instituciones cuyo propósito es preparar a niños y adolescentes para la vida adulta” (p.72). Bajo esta concepción, los actores gubernamentales de cada país son los encargados de crear y aplicar leyes para garantizar la calidad educativa en su población, así como de establecer los distintos niveles para cada etapa de vida de la sociedad.

Por otra parte, el sistema educativo de cualquier país integra demasiados elementos para su operatividad, de los cuales se destacan a alumnos, docentes, directivos, la forma en que pueden ser coordinados, su estructura física, los tiempos de aprendizaje, entre otras. En el caso particular de México, su sistema está compuesto, según la Secretaría de Educación Pública (SEP) (s.f.), por la educación de carácter básica obligatoria, donde se encuentra el nivel preescolar que comprende, a su vez, 3 modalidades: general, indígena y cursos comunitarios. Destacándose por ser el primer punto de partida para que los niños desarrollen creatividad, seguridad, confianza, curiosidad, entre otros aspectos para su buen aprendizaje.

Bajo las mismas condiciones y consecuente a ello, se localiza el nivel primario el cual tiene una duración de 6 años consecutivos, que tiene por objetivo inculcar conocimientos fundamentales para comprender la realidad, así como su misma aplicación lógica y compleja. Consiguiente a ello, pero sin dejar el carácter de obligatoriedad se presenta la educación secundaria, que a diferencia del escalón anterior se imparte en distintos servicios: general, dirigido a trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos. Cada uno de ellos tiene como finalidad propiciar de los conocimientos y habilidades necesarias para ingresar a los estudios medio superiores.

Como cuarto eslabón de aprendizaje existe el medio superior, actualmente ya se considera obligatoria cursarla debido a que su importancia radica en que el educando adquiera y comprenda conocimientos tanto científicos como humanísticos, así como métodos para el dominio e investigación del lenguaje, al igual que el anterior, se conforma por subsistemas, siendo el bachillerato general, tecnológico y técnico profesional. Desde este punto es importante recalcar que cada uno de estos niveles no se obtiene sin antes haber aprobado el anterior, por ende, el siguiente no será la excepción ya que es en el que se

enfocara determinantemente el presente proyecto. Y, para terminar, según la SEP (s.f.), la educación de carácter superior se refiere a:

La formación de las personas en los distintos campos de la ciencia, la tecnología, la docencia, la investigación; también, a la extensión de los beneficios de la educación y la cultura al conjunto de la sociedad, con el propósito de impulsar el progreso integral de la nación (p.14).

Teniendo así cuatro tipos de equivalencias, hállese de universidades, institutos tecnológicos, escuelas normales y universidades de tipo tecnológico. Aunado a ello, existen grados académicos que justifican el grado de conocimientos alcanzados, los cuales son licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.

2.3.2 Nivel educativo.

Retomando entonces la estructura del sistema antes descrito (Ver anexo 2) habrá que hacer hincapié en el último nivel presentado que es el superior, para ello, se retoma la definición plasmada en el Artículo 20 (2021) de la Ley General de Educación Superior (LGES) para entender en que consiste este apartado:

El Sistema Nacional de Educación Superior es el conjunto orgánico y articulado de actores, instituciones y procesos para la prestación del servicio público de educación superior que imparta el Estado, sus órganos desconcentrados y organismos descentralizados, así como los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios y todos aquellos elementos que contribuyen al cumplimiento de los fines de la educación superior (p.13).

Teniendo en cuenta esto, dentro de los artículos 29, 30 y 31 de la LGES (2021) se explica que dicho sistema está construido, a su vez, por el subsistema universitario que tiene como objetivo la formación integral de la persona, la divulgación y generación de saberes así

como la constante expansión de la cultura para favorecer el ingreso al campo productivo, por ende, al laboral; así también del subsistema tecnológico enfocado al aprendizaje como puesta en práctica de las ciencias, ingeniería y de la misma tecnología en las distintas ramas de bienes o servicios, como última parte conformadora es de escuelas normales e instituciones de formación docente que encierra a las normales rurales, públicas y particulares, a los centros de actualización docente así como las universidades pedagógicas.

Entendido lo anterior, la Universidad Pedagógica Nacional pertenece al último subsistema conformador, la cual nace como una respuesta al entonces contexto magisterial de 1978 en donde el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) así como la Secretaría de Educación Pública (SEP) buscaban una educación integral y formativa distinta a la tradición de las normales rurales para todos los niveles del magisterio pertenecientes, cumpliendo así con las necesidades educacionales de la población mexicana. Esta tarea se le consigno al gobierno del entonces presidente José López Portillo, realizando así el decreto de creación en el mismo año (Moreno, 2021).

Con base a esto, este servicio educativo se encuentra inmerso en las condiciones planteadas por el Artículo 23 (2021) de la LGES que aboga que los sistemas locales de educación superior deberán extenderse de manera furtiva para lograr atender las deficiencias locales para el bienestar de la población además deberán de aportar ayuda para integrar y formar las escuelas superiores con los municipios así como el entorno social del mismo, esto con la finalidad de cumplir con la educación para todos y así eliminar el rezago, la discriminación o cualquier barrera que impida a la población ingresar a la educación universitaria.

Además, el Artículo 37 (2021) en su sección XVIII promociona que:

La erradicación de cualquier circunstancia social, educativa, económica, de salud, trabajo, culturales o políticas; disposiciones legales, figuras o instituciones jurídicas, acciones, omisiones, barreras o prácticas que tengan por objeto o produzcan el efecto de negar, excluir, distinguir, menoscabar, impedir o restringir el derecho a la educaciones superior de las personas, grupos o pueblos, especialmente aquellos que se encuentren en situación de desventaja social o vulnerabilidad, y todas aquellas que contribuyan al logro de los criterios, fines y políticas de la educación superior (pp. 21-22).

Asumiendo así que las instituciones educativas en colaboración con las autoridades educativas tienen la responsabilidad de crear programas basados en la equidad para que de esa manera se reduzcan e inclusive eliminen las brechas de cobertura entre las regiones y entidades del territorio nacional, enfocándose en la demanda educativa a los contextos regionales o locales, integrando la enseñanza de las lenguas indígenas y extranjeras, garantizando el acceso a toda persona que haya cumplido con los requerimientos necesarios adaptándose a sus intereses e identidad cultural.

2.4 Manual específico de organización.

A partir de la clasificación anterior de las políticas educativas se encuentra la teoría de la estrategia la cual nos servirá para definir la estructura lógica del proyecto, así como la manera en la que se puede intervenir dentro del área de interés, lo cual contribuirá a la mejora del mismo.

2.4.1 Proyecto de Desarrollo Educativo.

En esta sección, se abordara la importancia que tiene el Proyecto de Desarrollo Educativo debido a que es el indicado para que el administrador educativo realice una

propuesta que genere cambios en su campo o área de investigación, por tanto y de manera puntual dentro del reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la UPN (2019) existe la definición de dicha modalidad que, a grandes rasgos, es un documento en el que el interesado a obtener el grado académico propone una forma de intervenir dentro de la organización para mejorar la calidad de sus prácticas así como la operatividad misma de la institución de interés, señalando las tareas y actividades a ejecutar para lograr los propósitos educativos.

2.4.1.1 Metodología del marco lógico

La Metodología del Marco Lógico (MML) puede interpretarse como una herramienta que ayuda a la elaboración de un proyecto, esto con el fin de realizarlos y ejecutarlos de manera lógica, que sean específicos, que contengan una estructura coherente y definida, además, ayuda a integrar todas las partes o actores involucrados con el fin de trabajarlo como un todo, o bien, como lo menciona Ortégón, Pacheco y Prieto (2005):

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Es, sin duda, un material que verifica la coherencia y la lógica de la estructura del proyecto, el cual fue creada para reducir la ambigüedad que existía en la planeación, se carecía de precisión ya que los objetivos no coincidían con las distintas actividades realizadas; otra de las razones es que no se alcanzaba el éxito ni existía una definición sobre las responsabilidades o funciones de la persona encargada de llevarlo a cabo, de la misma manera, no había una comparación objetiva entre lo que se planeó y lo que se obtuvo.

Ahora bien, Ortégón, Pacheco y Prieto (2005) dictaminan etapas fundamentales para esta metodología, arrancando con la primera de ellas que es la identificación del problema y alternativas de solución, la cual, dictamina que se debe de llevar a cabo un análisis minucioso de los factores que la integran, el primero de ellos es sobre los involucrados, indagar a estos actores acarrea beneficios como reducir el impacto negativo así también aprovechar el apoyo de todas aquellas personas interesadas o coincidentes con el proyecto; por otro lado, identificar los problemas orienta a llevar una categorización de prioridad para develar el problema central e, incluso, a considerar causas y consecuencias del mismo.

Siguiendo la misma línea, la MML proporciona una visión clarificada sobre la identificación de alternativas de solución para resolver el problema antes detectado, contando que se debe de cortar el problema desde la raíz, he ahí la importancia de un análisis exhaustivo y riguroso, a su vez, desencadena la selección de la mejor alternativa, se lleva a cabo mediante una comparación de carácter objetivo entre todas aquellas estrategias, tomando componentes como factibilidad y pertinencia.

De manera paralela se resalta a la Matriz del Marco Lógico que para Ortégón, Pacheco y Prieto (2005) podría considerarse como el equivalente a la planificación, debido a que es una manera de resumir los aspectos más importantes del proyecto sin perder la integración del mismo, no obstante, esta herramienta puede descomponerse en diferentes elementos para que sean llenados de manera correcta y coherente que, además, adquieren una función como técnicas para medir los resultados paulatinos o permanentes. Dichos aspectos son los siguientes: el resumen narrativo de objetivos, indicadores medios de verificación y supuestos.

Como último paso, se debe llevar o ejecutar un monitoreo ya que es de suma importancia para cualquier tipo de proyecto porque permite identificar los logros que se han obtenido, así como las debilidades en un tiempo oportuno, esto ayudara a reducir de manera significativa la brecha de fracaso, no obstante, evaluar implica una actividad de reflexión, así como de valoración de los distintos aspectos que forman parte de, hablese de sus procesos, diseño, ejecución, etc. Ahora bien, su importancia primordial es que es una guía para el investigador, con el cual se impulsa a la reflexión junto con la manera más apropiada de análisis de datos.

2.4.1.2 Planeación del proyecto.

Planear, desde una perspectiva general, significa anticipar recursos materiales, humanos, tecnológicos, económicos e inclusive de tiempo con el objetivo de lograr fines determinados de una organización o simplemente personales. No obstante, la planeación en el ámbito administrativo es mas especifica ya que concierne únicamente a los niveles jerárquicos de alguna institución, desde este último panorama se hablará en los siguientes párrafos con la intención de identificar el tipo mas adecuado para llevar a cabo este proyecto. Para ello, Münch (2010) abre las puertas para poder definir el termino, menciona que:

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (p.41)

Dejando en claro que es la oportunidad de elegir el futuro con los recursos que se tienen disponibles, adquiriendo su importancia ya que define el camino que debe de tomar la organización, asi mismo, tiene la ventaja de establecer alternativas en casos hipotéticos de

amenazas que trunquen el desarrollo de objetivos lo que, a su vez, representa una reducción de las mismas. Con esto bien entendido, Münch (2010) clasifica a la planeación en estratégica, esta se realiza en el nivel mas alto de la organización y es general, ya que a partir de la misma se desprenden la funcional y operativa.

La de tipo funcional o también denominada táctica se lleva a cabo en cada una de las áreas de la institución, desde esta inmediata característica se puede justificar su uso para el desarrollo del proyecto ya que, además, redefine los objetivos de la parte estratégica para adaptarlos a las necesidades del departamento de interés, impulsando así las funciones principales de coordinación y sincronización. De la misma manera, su uso es a mediano plazo cumpliendo con parámetros de efectividad y eficiencia. Terminando así con la operativa, diseñada para actividades específicas realizadas por el recurso humano.

2.4.2 Teoría de la estrategia: Manuales Administrativos.

En primer lugar, se definirá lo que es un manual de forma general, esto es con el fin de justificar y a la vez clarificar su uso e importancia dentro de este proyecto, así que sin más preámbulo habrá que apoyarse de la definición realizada por Rodríguez (2012) quien dice:

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso abstracto para convertirse en una serie de normas definidas (p.61).

Dando a entender primordialmente que es un instrumento que, si está bien realizado, podrá apoyar al administrador en controlar la actuación del personal a su cargo, esto debido a que es un documento que indicara las actividades o tareas que deben de cumplir los miembros de la organización o institución, desencadenando una mayor eficiencia en la

manera de trabajar de los colaboradores, rigiendo de esa manera sus quehaceres dentro del área, contribuyendo así al logro de objetivos institucionales. No obstante, y como de costumbre, hay que clarificar lo que es un manual administrativo ya que a partir de este se desprenderán los tipos, así como sus características.

De la misma forma, Rodríguez (2012) focaliza su esfuerzo en definir el manual administrativo que, si bien comparte, en su mayoría, características de la concepción anterior, estos últimos se destacan por tratar de aclarar las funciones, responsabilidades y procedimientos que cada actor debe de realizar e inclusive puede proporcionar soluciones prácticas a problemas o mal entendidos no complejos, esto libera a los administradores tener que explicar repetidamente las instrucciones similares. Cabe señalar que estas herramientas de información comparten de manera general ciertos objetivos como lo puede ser la base para la capacitación, duplicidad de funciones, aclarar las estructuras de la organización e inclusive ahorrar tiempo, entre otras.

Si bien Rodríguez (2012) destacó, hasta la fecha de publicación de su obra, que en México los manuales administrativos eran algo nuevo, poco utilizado y hasta cierto punto no se sabía con exactitud cuántos tipos existían, este mismo nos ofrece una clasificación bastante extensa (Ver apéndice M) de los cuales se harán una caracterización de los mismos, comenzando así con los que van de acuerdo a su contenido que, a su vez, se desprenden los manuales de historia, que tiene por objetivo informar a los empleados sobre la transición que ha tenido la organización así como su transformación con el pasar del tiempo.

Se tienen los manuales de organización, este tipo en especial se detallara más adelante, para mientras, Rodríguez (2012) dice que tratan de enmarcar o definir la estructura

de institución así como las funciones y responsabilidades de los puestos; por otro lado se tienen a los que van dirigidos a detallar las reglas o lineamientos que se deben de acatar para tomar una decisión, apegándose a las políticas internas así como externas del organismo; como cuarto manual menciona al de procedimientos, encaminado a plasmar de manera analítica el “como” deben de realizar las actividades las personas que conforman a un área o a la organización misma.

Para culminar con esta última parte se encuentra al que engloba contenido variado, este se crea a partir de que la cantidad de actividades o de personal no son suficientes para justificar su creación, por consecuente, se combinan más de dos categorías o conceptos.

Como la segunda parte de la clasificación se encuentran los que están regidos de acuerdo con alguna función en especial, debido a su gran magnitud de opciones solo se mencionaran los más comunes dentro de las grandes y pequeñas organizaciones, comenzando así con los de producción, focalizados en instruir el proceso de fabricación de algún producto; los de ventas, el cual le proporciona al usuario un marco referencial para la toma de decisiones referente a ejecutar dicha actividad; también se cuenta con los manuales de personal, dirigido al reclutamiento y administración del mismo personal, finalmente se tienen los de índole instructivo, referidos a un puesto específico de trabajo, es más detallado ya que explica a detalle las labores o cualidades que debe de tener una persona para determinado quehacer.

Como tercera y última clasificación se establecen los que van de acuerdo con su ámbito de aplicación, pueden ser generales o específicos, los primeros van encaminados a explicar de manera básica o poco detallada el funcionamiento de toda la organización, sus

políticas o procedimiento e interrelaciones de cada unidad o área que la conforma; los segundos explican de mejor manera el funcionamiento de un área específica y su desenvolvimiento con los departamentos subyacentes. Como bien se mencionó en las partes anteriores habrá que centrar la atención en los manuales de organización ya que representan la clasificación más apta para este trabajo, por consiguiente habrá que definirlos con más detalle, para ello Rodríguez (2012) acuña lo siguiente:

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Contienen, por lo general, graficas de organización y descripción de puestos (p.105).

Pueden considerarse como el instrumento perfecto para detallar a la organización formal a través de una descripción de los objetivos institucionales, en la definición minuciosa de los procesos, relaciones jerárquicas, responsabilidades de cada puesto que conforma a la estructura. Además, estos pueden encontrarse dentro de cualquier organización, pequeñas, medianas y grandes; en esencia, ayudan a resolver problemas de autoridad, formas de desempeñar labores, así como impedir la duplicidad de funciones, esto según Rodríguez (2012). Sin embargo, lo anterior mencionado engloba a toda la institución en sí pero dentro de sus tipos de manuales encontramos los generales y específicos.

Los primeros, como ya se mencionó, son los que abarcan a la totalidad de la empresa, pero los que realmente interesan son los específicos, ya que a pesar de compartir las mismas características estas pueden adaptarse para abarcar a una sola función operativa, departamento particular o área especial de la misma organización, el cual contendrá los

mismos elementos incluyendo la descripción de puestos, pero focalizados a algo particular sin la necesidad de abarcar a todo el sistema.

2.4.2.1 Capacitación.

Acto seguido, la herramienta que se utilizara para difundir la estrategia, así como sus elementos es la capacitación que, en palabras de Chiavenato (2011) es:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos (p.322).

Por tanto, se refiere a la educación constante para la actualización de conocimientos y formas de trabajo que se imparte principalmente a la parte operativa de una institución, preservando los objetivos institucionales, así como la supervivencia misma de la organización en cuestión. Teniendo como principales objetivos la preparación inmediata para el desarrollo de actividades en un puesto determinado, así como el cambio de conducta en las personas para el mejoramiento del clima laboral.

Bajo la misma importancia es necesario mencionar que para desarrollar una capacitación habrá que seguir cuatro etapas según Chiavenato (2011), la primera de ellas es la detección de las necesidades a capacitar o el equivalente al diagnóstico, para lograr tal hazaña se deben de buscar y por ende aplicar medios de detección de necesidades, para ello se ocupan instrumentos como las evaluaciones de desempeño, entrevistas, cuestionarios, exámenes e inclusive la propia observación; la segunda etapa para implementar es el programa de capacitación o mejor entendido como la planeación, en este apartado se plasmara teóricamente todos aquellos recursos necesarios para su desarrollo.

Como etapa terciaria se tiene a la ejecución de la capacitación o de lo que se planeó en la parte anterior, no obstante, su desarrollo depende de factores como la calidad de los materiales, la cooperación entre capacitador y capacitado, así como la propia preparación de los que impartirán dicho contenido. Finalizando así con el último paso que se refiere a la evaluación de los resultados, en donde se verifica si el ejercicio produjo los cambios esperados y si estos se relacionan con los objetivos propuestos al comienzo.

No obstante, la misma capacitación se puede categorizar de acuerdo con el tipo de análisis, pero, para fines prácticos y concisos habrá que enfocarse en el análisis de operaciones y tarea, para ello Chiavenato (2011) lo define como “una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento” (p.329), siendo este una descomposición del puesto, lo cual permite visualizar las habilidades, conocimientos y características que debe de tener el individuo para cubrir dicho puesto.

2.4.2.2 Seguimiento de la estrategia .

El diagrama de Gantt es la herramienta predilecta para visualizar de manera grafica el progreso o avance del proyecto, generalmente se usa para programar las actividades a realizar para ejecutar el trabajo, Martins (2022) refuerza esta idea bajo lo siguiente “es muy usado en la gestión de proyectos, es un gráfico de barras horizontales que se usa para ilustrar el cronograma de un proyecto, programa o trabajo” (parr. 3)., con esto apertura la idea estelar de que proporciona una idea general a todos los participantes de las actividades, tiempos e involucrados en la ejecución de las mismas tareas.

Si bien a primera impresión parece algo sencillo de elaborar llega a tener su grado de complejidad ya que depende, en primer lugar, de la planeación del proyecto, ya que de este

se desprenderá su contenido. No obstante, proporciona al investigador ciertas ventajas como seguir la marcha de las actividades, controlar la cantidad de trabajo, así como su distribución adecuada en los tiempos establecidos y proporciona una consecución lógica de las tareas, clasificándolas, si así se desea, en primarias, secundarias o terciarias, este orden dependerá del grado de importancia que se le dé a cada una de ellas.

Su estructura es simple ya que se divide en solo dos ejes, lo cual forma un plano cartesiano, el primero es el vertical, en donde se plasmaran todas aquellas actividades a realizar en forma de lista pero independientes unas con las otras, osea, por bloques, generalmente se comienza de arriba hacia abajo; el siguiente eje es el horizontal, se ejecuta desde la izquierda poniendo la fecha donde se inicia el proyecto para así culminar en el extremo contrario, que sería el día en el que se termine el proyecto, cabe señalar que el tiempo siempre será considerado por las personas involucradas y por la naturaleza del proyecto.

2.4.3 Evaluación del proyecto

Con esto se procede a mencionar la herramienta que apoyara a la evaluación parcial o, en su caso, total de este trabajo que es una matriz o también catalogado como análisis FODA, para ello se conceptualizara con la ayuda de Raeburn (2021) “el análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto” (parr. 4)., siendo esta un instrumento lo bastante potente como para identificar las oportunidades de mejora dentro de un área específica, así como visualizar las posibles causas futuros que intenten dañar o afectar la organización.

Con esta acepción se procede automáticamente a mencionar los elementos de los cuales está compuesto, en primer lugar se tienen las fortalezas catalogadas como aquellos elementos o procesos que funcionan adecuadamente y fomentan resultados positivos al área; el segundo elemento son las debilidades, siendo el caso contrario ya que tienden a fallar o en su momento a no funcionar, generan respuestas negativas pero representan áreas de oportunidad o mejora, ambos elementos se pueden encontrar de manera interna de la organización.

Continuando así con las oportunidades, es, técnicamente, pasar las debilidades a un estado positivo o en el que puedan resolverse, no obstante no siempre es así, ya que simplemente pueden ser elementos que no existen y que podrían implementarse para otorgar mayores beneficios a la organización; como cuarto y último elemento están las amenazas, provienen del exterior y por tanto no se pueden controlar, si no se llegan a visualizar en el análisis o se dejan de lado causaran problemas a largo o corto plazo. Para culminar es necesario mencionar que para hacer este ejercicio debe de existir un FODA preliminar para que, una vez obtenido los resultados finales se realice este ejercicio y se dé una actividad comparativa, con esto se medirá el nivel de cambio alcanzado.

CAPÍTULO
III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo estará conformado por información focalizada en la metodología de la investigación utilizada para llevar a cabo el presente proyecto en donde se encontraran temas relevantes como el enfoque de investigación donde engloba al paradigma sociocritico que, a su vez, corresponde al propósito del proyecto que es generar el cambio e involucrarse dentro de la sociedad de interés; así mismo, se retomara al enfoque cualitativo ya que se encargara de recabar información de carácter descriptivo.

3.1 Enfoque de la investigación

Para esta sección, se abordará la parte metodológica de la investigación, por tanto y de manera inicial se definirá el concepto de paradigma, para tal propósito se presenta la concepción de González (2003) quien dice que es una “cosmovisión del mundo compartida por una comunidad científica” (p.125), constituyéndose así como un modelo que coordina elementos como supuestos, creencias, métodos o enfoques para definir una realidad, establecer una manera de interpretación así como la forma para darle solución a los problemas presentados

No obstante, hay que focalizar este concepto dentro del ámbito que atañe al proyecto, que es el educativo, para ello, De Miguel (1988, citado en Bisquerra, 2009) lo define como:

Un punto de vista o modo de ver, analizar e interpretar los procesos educativos que tiene los miembros de una comunidad científica y que se caracteriza por el hecho de que tanto científicos como prácticos comparten un conjunto de valores, postulados, fines, normas, lenguajes, creencias y formas de percibir y comprender los procesos educacionales (p.66).

Dicho de manera distinta, es un sistema total que engloba elementos específicos para llevar a cabo una investigación específica, cuyos componentes pueden ser métodos, enfoques, técnicas e instrumentos que están regidos por una filosofía o manera en la que se percibe tanto el mundo conceptual o físico, con la finalidad de reunir conocimiento y abordar soluciones, así mismo, se vuelve algo permanente ya que no puede ser invalidado ni eliminado del todo, no obstante, pierde vigencia con el pasar del tiempo o con las revoluciones conceptuales de la realidad.

En relación con lo anterior, Bisquerra (2009) enuncia los tipos de paradigmas o perspectivas de investigación existentes, una de ellas es la interpretativa, la cual se centra en conocer al objeto o fenómeno de estudio, se denomina de esta manera ya que toma en cuenta las percepciones de la realidad que tiene cada uno de los actores utilizando disciplinas como la hermenéutica; la de carácter positivista, acuñada así ya que se centra sus esfuerzos en demostrar que las verdades son absolutas así como el conocimiento debe ser objetivo y a su vez medible; de la misma forma se encuentra el naturalista, ya que basa la verificación del conocimiento a través de supuestos o predicciones.

No obstante, para fines prácticos y correctos se utilizará el sociocrítico ya que Bisquerra (2009) lo define como “un paradigma para el cambio, para la liberación que alterna la crítica y la ideología simultáneamente” (p.75), dando a entender que una de sus características es que busca desprenderse del estado de conservadurismo que manejaban sus predecesores como el positivismo, haciendo de lo inamovible algo capaz de adaptarse a la crítica y a la circunstancias del ambiente donde se aplicase.

Dentro de sus principios que hay que considerar los más importantes, lo primero es que busca el acercamiento con una interacción profunda entre investigador y objeto a

estudiar, haciendo del sujeto participe de la misma realidad en la que se desenvuelve dicho fenómeno; por otro lado, busca mezclar la teoría con la práctica, evidenciando que esta puede ser flexible y adaptativa a las circunstancias donde sea aplicada, relacionado con esto, la forma de aprender no puede ser neutral ya que las condiciones que engloban a un sujeto no son las mismas que las de otro; por último y la que da pie a definir su forma de investigación, que es cualitativa, busca la transformación de las estructuras sociales ya que lleva a la acción, a la práctica y al cambio.

3.1.1 Enfoque cualitativo

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la investigación puede clasificarse en diferentes enfoques de acuerdo con su naturaleza u objetivo, por ende, existen tres tipos: cuantitativo, cualitativo y mixto. El primero de ellos utiliza, según Hernández (2014) “la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4), contemplando una forma de trabajo basada en números con un análisis con métodos estadísticos, siendo un proceso riguroso e inamovible que siempre buscara la medición de los datos para la precisión.

Por otra parte, el enfoque mixto se entiende, con ayuda de Bisquerra (1999), como la combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo en una sola indagación con el propósito de obtener un panorama más completo del objeto de estudio. No obstante, para este proyecto se utilizará este último denominado enfoque cualitativo, para tal propósito, este último autor menciona que es aquella forma de indagar que produce datos descriptivos, ya que presenta una esencia naturalista debido a que percibe e investiga al fenómeno u objeto

de estudio dentro de su contexto, así como intenta encontrarle sentido de acuerdo con las perspectivas o significados que las personas le otorguen.

Entendido lo anterior, esta forma de investigar presenta características muy marcadas que lo diferencian de los demás, una de ellas que toma en cuenta los puntos de vista de los participantes del estudio así como emociones, experiencias o cualquier forma de expresión subjetiva; otra de estas es que su proceso indagatorio, que al contrario del cuantitativo, es más flexible; otra característica fundamental es que el investigador se introduce o interactúa con las personas de interés, dándole un sentido de pertenencia tanto en el contexto como en el desarrollo de actividades del mismo.

Evidentemente es preciso mencionar que toda investigación cualitativa debe de ser guiada por un proceso general de ejecución para obtener el máximo aprovechamiento de este, por tanto, Bisquerra (1999) menciona las fases de preparación, trabajo de campo, analítica e informativa, como las constituyentes para tal ejercicio (Ver anexo 3), estas mismas serán explicadas en los párrafos siguientes.

La etapa que apertura al proceso es la preparatoria, la cual se dedica a la planificación de las actividades a desarrollar en las partes posteriores, no obstante, cuenta con etapas que se pueden diferenciar, la primera es dedicada a la reflexión en donde el sujeto investigador tendrá que hacer un acto de introspección con el fin de develar sus intereses por el tema a indagar así como la justificación de los mismos, esto permitirá clarificar las ideas o sentimientos del investigador, desencadenando a su vez la definición de cómo le sería conveniente mirar al mundo que lo rodea, o sea, escoger un paradigma. Con base a esto resultara fácil comprender que técnicas e instrumentos corresponden para la recolección de datos.

La etapa consecutiva es la de diseño, aquí se determinarán las acciones que ejecutara el investigador, el tiempo que le llevara hacerlo, los sujetos implicados, los métodos, técnicas e instrumentos que le resulten convenientes crear, así como el lugar donde se aplicara, entre otras. De la misma forma no hay que olvidar que se constituirán el o los objetivos que, como es bien sabido, son la razón de existir de la investigación. Con esto damos cabida a lo realizado en este proyecto de acuerdo con esta primera parte, para ello se elaboró un plan diagnóstico (Ver apéndice I) en donde se define el área de aplicación, las personas implicadas, técnicas e instrumentos para la recolección de datos junto con sus fechas de aplicación.

Ahora bien, la segunda fase se denomina trabajo de campo, para ello Bisquerra (1999) argumenta que el investigador debe de estar dentro del área de estudio e interaccionar pacientemente hasta que sea aceptado por la comunidad residente, con este acto se llega a la etapa denominada acceso al campo donde tendrá que observar conscientemente las relaciones entre los entes que conforman dicho grupo para así elegir a aquellos que puedan proporcionar información relevante o de interés y que se apeguen a las condiciones establecidas.

Con ello da apertura a la segunda etapa de la fase que es recoger productivamente los datos, lo cual no es más que ejecutar de acuerdo con el plan ya definido las actividades o instrumentos, siempre y cuando ya hayan sido adaptados o corregidos a medida que se entiende a la comunidad estudiada pero, a su vez, el investigador debe de poner un límite ya que, si se está en una constante y profunda interacción gana insensibilidad a las acciones cotidianas así como perspectiva, lo cual dificultara apegarse a los objetivos de investigación. Con esto e igual que anteriormente, se aplicaron los instrumentos apegándose a la parte de

planificación, se interacciono con los sujetos implicados y se conjunto la información para hacer de su interpretación algo más sencillo.

Ahora bien, como penúltima fase es concebida como analítica, cabe mencionar que si bien es situada posteriormente de la recogida de datos esta comienza igualmente de manera implícita, no obstante, se requiere de tiempo y espacio para ejecutarla de manera correcta para no dejar un cabo suelto o alguna situación sin comprender. Con este advenimiento y sin etapas internas, se recae en lo realizado en el proyecto, por tanto, se conjuntaron todas aquellas respuestas obtenidas en los instrumentos, con lo que se hizo una clasificación de acuerdo con su similitud y herramientas utilizadas, descartando aquellas que tenían que ver poco o nada con el tema. Si bien, los entrevistados tenían cargos con jerarquías diferentes, a cada una de ellas se les dio la misma importancia para hacer un todo unificado.

Como cuarta y última parte se ubica la fase informativa, Bisquerra (1999) argumenta que “el proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados” (p.76)., para tal tarea, se debe de elaborar un informe donde se muestren sistematizados los resultados obtenidos, este debe de ser convincente para apoyar lo que el investigador quiere lograr, esto permitirá tener una mejor comprensión con el fenómeno tratado, esta parte puede verse reflejada en el apartado “planteamiento del problema” de este trabajo, ya que ahí se sintetizo y plasmo los resultados obtenidos en cada instrumento.

3.2 Diseño de la investigación

En este apartado se abordará lo que se conoce como diseño de investigación, para ello se comenzara definiéndolo a través de la concepción de Hernández (2014), menciona que adquiere un significado diferente dependiendo de cada contexto particular y las condiciones que prevalecen en este mismo, así que en palabras simples se refiere al diseño como la manera

general en la que se utilizara el proceso de investigación, además, aquí se desarrollaran actividades como el involucramiento del investigador dentro del ambiente del fenómeno, su tiempo de permanencia así como la recolección de datos así como el análisis de los mismos.

Por otro lado, se tiene la concepción de Arias (2012) quien dice que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27)., como se puede notar comparte elementos conceptuales con el autor anterior debido a que está definido por dos elementos esenciales, el primero se refiere al origen de los datos ya que pueden ser recolectados directamente del campo de estudio o de fuentes documentales; el segundo se refiere a la manipulación de las condiciones del lugar, ya que pueden modificarse o no de acuerdo a los objetivos de investigación.

Entendiendo lo anterior, es evidente que no existe una sola manera de llevar a cabo el acto investigativo, por tanto se clasifica en el diseño documental basado en la recuperación de información mediante fuentes secundarias; diseño de campo, este enmarca que la obtención de datos se recaba de manera directa de los sujetos involucrados sin la necesidad de intervenir; en investigación experimental, este consiste en alterar y manipular las condiciones del objeto de estudio y el diseño explicativo que, como el nombre lo marca, se encarga de encontrar el porqué de los hechos mediante relaciones causa efecto.

3.2.1 Diseño explicativo

Como se mencionó en la sección anterior, existen diferentes tipos de investigación que ayudaran a cumplir los propósitos de la misma, sin embargo y como lo menciona Hernández (2014) es importante conocer la mayoría de diseños ya que se puede utilizar más de uno en un solo acto investigativo debido a que aumentan las posibilidades de obtener los resultados que se desean, no obstante, también remarca que si se es novato en la práctica o si

la indagación es de carácter básico deberá de utilizarse solamente uno ya que podría confundir al mismo investigador, pero esto no le resta veracidad al trabajo. Es por esto que en el presente proyecto se abordara el diseño explicativo.

Para tal hazaña habrá que definirlo, primeramente, con la ayuda de Arias (2012) quien dice lo siguiente:

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones de causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (p.26).

De este concepto se pueden extraer los motivos suficientes para ocuparlo dentro de la tarea debido a que adquiere el compromiso de responder a la pregunta ¿Por qué?, siendo el motor principal para explicar a detalle las peripecias del fenómeno y no solo de informar, con esto, se buscara la mejor respuesta de entre todas aquellas que puedan ser presentadas para resolver así la problemática. Teniendo como resultado un grado de complejidad, así como de estructuración mayor, provocando que el investigador adquiriera un nivel de comprensión más profundo del objeto de interés entendiéndole desde distintas vertientes.

3.2.2 Método: Investigación-Acción

En este apartado se hablará sobre la manera específica de ejecutar la indagación, por consecuente se ocupara el método investigación-acción, de manera primaria para comprender su significado se tiene el punto de vista de Pérez y Nieto (2009) quienes argumentan que esta forma de hacer investigación intenta unificar la teoría con la practica para que la misma persona involucrada se convierta en investigador ya que es quien conoce mejor su lugar y

problema de estudio, así mismo, ofrece una visión enfatizada en la educación para su mejora así como su perfeccionamiento fluido.

No obstante, habrá que enfocarse en la perspectiva de Latorre (2005) ya que él lo concibe como “un instrumento que genera cambio social y conocimiento educativo sobre la realidad social y/o educativa, proporciona autonomía y da poder a quienes la realizan” (p.27)., explicando de esta manera que su propósito principal es la acción para generar cambios en una organización o institución educativa, siendo apoyada en gran medida por la investigación como medio para corroborar las ideas en la práctica para así mejorar las condiciones de la sociedad y profundizar en el conocimiento.

Ahora bien, Latorre (2005) dice que dentro de las características principales de esta investigación se encuentra el hecho que su proceso se considera un ciclo que puede repetirse incontablemente hasta obtener los resultados pertinentes; es participativa, ya que los involucrados así como el investigador interaccionan entre sí, relacionado con esto, su naturaleza es tratar con el lenguaje, emociones, perspectivas u opiniones de las personas, por tanto, es cualitativa; así mismo, lleva a la reflexión constante.

Hay que mencionar, además, que para poder realizar este tipo de actividad indagatoria hay que seguir una serie de pasos para su correcta ejecución y así obtener los mejores resultados de este, por ello se retoma la estructura realizada por Kemmis, pero explicada por Latorre (2005), quien menciona que es un proceso de carácter cíclico reflexivo compuesto por fases ya que de esa manera se puede ser flexible y retomarlo las veces que sean necesarios para la comprensión crítica y completa.

Es de esta manera como se comienza con la primera fase denominada plan de acción, en esta parte se pueden considerar tres aspectos esenciales, de manera primaria es el problema ya que se debe de identificar el área en la que se desea intervenir y asegurarse de querer modificar algo de dicho lugar, una vez realizado esto se procede a la parte de diagnóstico con la finalidad de hacer una descripción y explicación de situación que se presenta. Así mismo hay que realizar una revisión documental para tener una noción del tema, en base a esto, podrá formularse la hipótesis de acción, aquí es donde se plasman las actividades o tareas a llevar a cabo.

Como fase consecuente esta la acción, que es llevar a cabo las actividades planteadas en la parte anterior de acuerdo con las fechas preestablecidas, siempre tomando en cuenta que se debe de buscar la mejora de la situación actual con dichas acciones, sin embargo, esta debe de ser consensuada y por ende voluntaria, siempre con el objetivo de mejorar la práctica. Así se llega a la tercera parte denominada observación de la acción, en palabras sencillas es lo que comúnmente se conoce como recolección de datos lo cual permite visualizar lo que está ocurriendo en cada parte de la práctica.

Teniendo así una referencia para poder identificar si ha tenido un progreso significativo o no la investigación, siempre teniendo en cuenta la parte reflexiva. Para tal hazaña Latorre (2005) proporciona una serie de técnicas que se pueden emplear para recolectar la información necesaria, de las cuales destacan las entrevistas, análisis documentales, y, en su predilección, la observación en cualquiera de sus formas, no descartando así los diferentes medios audiovisuales como los videos, la fotografía, las diapositivas, entre otras.

Culminando así con la última fase considerada, que es la parte reflexiva, para lo cual Latorre (2005) menciona lo siguiente:

La reflexión e interpretación nos permiten indagar en el significado de la realidad estudiada y alcanzar cierta abstracción o teorización sobre la misma. La reflexión es el proceso de extraer el significado de los datos; implica una elaboración conceptual de la información y modo de expresarla que hace posible su conservación y comunicación (p.83)

Ahondando en que a pesar de ser la última parte del proceso no significa que sea menos importante, su relevancia radica en que se tienen que recopilar, reducir, presentar, validar e interpretar lo obtenido, con el propósito de extraer los significados e interpretaciones más relevantes en relación con los efectos del plan de acción, lo cual le da sentido a la información obtenida. Con esto culmina la primera parte del ciclo, una vez comprendido, tiene que hacerse de nuevo este ejercicio para cubrir todos aquellos elementos que pudiesen ser descuidados en el proceso pre realizado.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

De manera inaugural, se definirá lo que es una técnica e instrumento de investigación, para tal acto se retomara en gran medida las definiciones realizadas por Arias (2012) ya que logra concretar cada una de ellas de manera sencilla y racional sin caer en la elocuencia, así que, sin más preámbulo, una técnica se refiere al procedimiento particular para la recolección de datos o bien se identifica con la pregunta ¿Cómo voy a obtener los datos?, mientras que el instrumento es el recurso tangible donde pueden ser almacenados temporalmente los datos para su pronta recuperación y posterior análisis, a ello se le caracteriza la pregunta ¿Con que se recabara la información?.

Teniendo en cuenta esta diferencia, se procede a conceptualizar las diferentes técnicas y sus correspondientes instrumentos que ocupa la investigación cualitativa, así como los implementados en este proyecto. La primera técnica por defecto es la observación, que consiste, desde la definición de Arias (2012), en mirar detenidamente los fenómenos o sucesos que se presenten dentro área de interés, actividad que está regida por los objetivos de investigación, así mismo, se clasifica en participante, queriendo decir que el investigador se involucra con los participantes, así como con el medio; y el segundo se rige por la neutralidad, o sea, la persona que lleva a cabo la investigación no forma parte de la comunidad a mirar.

Ahora bien, Arias (2012) centra su atención en los diarios de campo, cuadernos de notas, fotografías, cámara de video, listas de cotejo, listas de frecuencias, escalas de estimación así mismo guías de observación, clasificándose así como instrumentos y siendo esta última herramienta la indicada para su uso en el trabajo ya que permite tener un primer acercamiento con el área de interés junto con los fenómenos que ocurren dentro de la misma, permitiendo tener una noción más certera de lo que sucede dentro y fuera, identificar las personas implicadas, las actividades ejecutadas de una manera general, elementos indispensables, etc. (Revisar apéndices A, B, C, D)

La segunda técnica que se ocupado es la entrevista, para ello Arias (2012) ofrece la siguiente concepción:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida. (p. 73)

Caracterizándose principalmente por su profundidad ya que, además de preguntarle al informante de manera presencial, se puede visualizar su lenguaje corporal, forma de expresión, así como los pequeños detalles de información, lo que da pie a la validación de los datos proporcionados. Así mismo, sus instrumentos se traducen en guiones premeditados, estos pueden ser estructuradas ya que es un modelo previamente establecido, con preguntas concisas y rígidas sobre el tema de interés, sin en cambio, en el trabajo se aplicaron guías de carácter semiestructurado, técnicamente comparte las mismas características que el anterior, no obstante, el entrevistador puede realizar otras preguntas que no estaban planeadas, permitiendo una flexibilidad o profundización mayor.

Pasando así con las no estructuradas que, en sintonía con Arias (2012), no hay preguntas formuladas, solo temas de conversación. Cabe señalar que para efectuarla se debe contar con la destreza suficiente para dirigir la entrevista a los objetivos que le atañen, este instrumento también fue utilizado por la naturalidad de la conversación. Una vez entendido esto, en este proyecto se utilizaron las guías semiestructuradas (Revisar apéndices E, F, G) para poder tener un mayor rango de respuestas específicas diferidas de las preguntas ya antes realizadas; en adición, se ocupó el guion no estructurado (Revisar apéndices H, I) por el hecho de que se dio la conversación de forma natural sin perder, claramente, los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO

IV

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO Y RESULTADOS

Se ha llegado a la recta final del presente trabajo, para ello y de manera inmediata en este capítulo se abordaran temas referentes con la propuesta de intervención, abarcando desde la creación de la estrategia con la ayuda de la metodología del marco lógico, la planificación para su difusión así como la evaluación de la misma, culminando con el balance general del proyecto que, a grandes rasgos, es una retrospectiva que engloba fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudieron identificarse a lo largo del desarrollo del proyecto

4.1 Proyecto de desarrollo educativo.

Como se mencionó en los apartados anteriores y concordando con el reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la UPN (2019), este proyecto es de desarrollo educativo, ya que propone resolver un caso, situación o problema detectado en el ámbito educativo siendo este el principal motivo para plantear la posible intervención. Ahora bien, el problema identificado se sitúa en la Subsede Regional Hueyapan de la UPN unidad 212, específicamente en la propia coordinación, más hondamente, en su organización y funciones. Con base a esto se plantea construir un manual específico de organización para esclarecer los puestos del área, responsabilidades, jerarquías, etc. No obstante, para poder llegar a esta meta, se deben de tener presentes objetivos de intervención, los cuales serán presentados a continuación.

El primero es definir los puestos del área de coordinación de la Subsede Regional Hueyapan de la UPN unidad 212, al ser un componente de vinculación es inherente visualizar a las personas implicadas de manera directa y los trabajos que desarrollan; el segundo objetivo es diseñar un organigrama para establecer visualmente la jerarquía horizontal y vertical de la coordinación con las áreas subyacentes de la UPN unidad 212, con esto se

percibirán de mejor manera los vínculos así como los productos de intercambio entre estos sectores; como tercer objetivo es elaborar el manual específico de organización para conjuntar los aspectos antes descritos; culminando así con el cuarto y último objetivo que es llegar a la difusión del producto final.

Todos los objetivos antes mencionados serán considerados como específicos, ya que el cumplimiento cronológico de cada uno de ellos contribuirá al cumplimiento, en sí mismo, del objetivo general que es construir un manual de funciones de la coordinación de la subsección regional Hueyapan de la UPN unidad 212, no obstante, cada uno de estos se lograran con la ayuda de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML) que si bien ya se definió y mencionó en los apartados anteriores, serán retomados en la siguiente sección para comprender como fueron llevados a cabo.

4.1.1. Aplicación y seguimiento de la metodología del marco lógico.

La MML es una herramienta valiosa para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto de una forma lógica, coherente y sistemática, si bien en los apartados anteriores ya se delimitó su concepción, así como sus pasos a seguir, en esta ocasión se explicará a detalle cada paso que se realizó para el desarrollo del mismo, hay que señalar que son 10 pasos en total y, además, cada uno tiene sus propias actividades para llevarlas a cabo, por tanto, es un proceso largo. Una vez aclarado lo anterior se retomará la estructura de Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), sin más dilación el primer paso es el análisis de involucrados ya que con esto se podrá visualizar aquellas personas relacionadas al proyecto, se podrán clasificar de acuerdo con la cercanía con el área de interés, así como su nivel de importancia, para el trabajo presente se ejecutó en un esquema categorizados en actores directos e indirectos (Ver apéndice N).

Como segundo paso es el análisis del problema, para esta parte se recomienda construir lo que se conoce como un árbol de problemas, ya que permite visualizar de manera consiente y de manera gráfica el problema central, sus causas así mismo consecuencias (Revisar Apéndice O), pero esto debe de hacerse de manera analítica, primeramente, con una lluvia de ideas, ya que ayudara a no confundir situaciones con ausencia de soluciones con los problemas en sí. Como tercer paso es el análisis de objetivos que no es más que cambiar a positivo el árbol anterior, convirtiéndose como árbol de objetivos, siendo las causas el equivalente a medios, las consecuencias o efectos se transforman en fines y lo que se consideró como principal problema en el objetivo primordial del proyecto (Ver apéndice P).

El cuarto paso trata de seleccionar la estrategia óptima para darle solución al problema, se puede entender entonces como un listado de acciones a seguir que se integren para formar así la mejor alternativa de solución (Ver apéndice Q), en lo particular se decidió complementar este listado añadiendo listas de verificación para el progreso, así como los objetivos de investigación para que fuera acorde con cada aspecto. Con esto se recae en el quinto paso que es la elaboración analítica del proyecto, al igual que el árbol de objetivos, se debe de graficar con cuatro niveles jerárquicos que son el fin, propósitos, componentes y actividades a llevar a cabo para su justa construcción (Ver apéndice R)

Ahora bien, a partir del paso número 6 (Ver anexo 4) comienza la construcción de la matriz del marco lógico la cual se compone de un fin, que es crear el manual específico de organización de la subsede regional Hueyapan, así mismo, se acompaña de un propósito que es definir, en primera instancia, las funciones del área para favorecer su funcionamiento y a la vez optimizar procesos, con esto en cuenta, para poder lograr el propósito se necesitan ejecutar los componentes que integran al MML, el primero de ellos consiste en elaborar el

descriptivo de cada puesto, como segundo componente es realizar un organigrama interno del área para así finalizar con la con la elaboración de la estructura funcional de cada puesto.

No obstante, la matriz del marco lógico tiene un orden de elaboración que es de lo mas simple a los más complejo o lo que se conoce como “de abajo hacia arriba”, por ende, para lograr establecer los componentes se deben de cumplir una serie de tareas las cuales son: buscar el tipo de manual a utilizar así como los componentes del mismo, identificar cada uno de los sujetos involucrados al área así como cada una de las actividades que realizan, visualizar las principales autoridades institucionales, plasmar un organigrama interno y finalizar con la integración de cada uno de los elementos antes descritos (Ver apéndice S).

Ahora bien, para finalizar con la matriz, se debe de dar pie al plan para llevar a cabo la estrategia como producto tangible, para ello se elaboró un listado minucioso de las actividades a realizar, clasificándose en tres categorías: puestos, organigrama y elaboración del manual en sí mismo (Ver apéndice T), con ello se logrará la integración de cada uno de los componentes. De manera consecuente se recae a la planificación de las mismas tareas a realizar, primeramente, se encontrará el nombre del proyecto, así como el objetivo general del mismo, qué a su vez se deriva en específicos.

En cada objetivo específico se debe de explicar los resultados que se esperan obtener al concluir con las actividades antes mencionadas, no obstante, se debe de ser aún más minucioso, esto se ve reflejado en el apartado de tareas para lograr el resultado, así mismo se deben de mencionar a los involucrados correspondientes o lo que se traduce como personas directas e indirectas para así, concluir con las fechas de aplicación, las cuales regirán el progreso del proyecto (Ver apéndice U).

Esto desencadena a lo que se conoce como diagrama de Gantt, se utiliza para llevar un control definido y estructurado para ejecutar las actividades (Ver apéndice V) que, como se mencionó con anterioridad se utiliza esencialmente para visualizar gráficamente el avance del proyecto, se estructura plasmando en la columna vertical las tareas que se deben de ejecutar y en la columna horizontal los tiempos a ocupar, estos son a consideración del investigador; de esta manera se finaliza con una lista de verificación para cotejar si las actividades se llevaron a cabo o no (Ver apéndice W)

4.2 Planeación de la estrategia

Recordando lo mencionado en capítulos anteriores, el diagrama de Gantt adquiere el papel de planeación funcional ya que se plasman actividades y fechas para visualizar gráficamente el desarrollo de la estrategia (Ver apéndice V). Una vez entendida esta parte, las tareas que se realizaron fueron empleadas bajo la lógica propia, comenzando así con la definición del manual a utilizar y la identificación de los elementos que lo componen (Ver apéndice X), siendo el manual específico de organización bajo la autoría de Rodríguez (2012) quien dice que son documentos que sirven como medio de coordinación ya que favorecen el cumplimiento de funciones, de igual forma, se integra por la identificación, índice, introducción (objetivo del manual, ámbito de aplicación, autoridad, uso), directorio, antecedentes históricos, base legal, organigrama y estructura funcional.

Como segunda actividad es el listado de los actores o sujetos que se encuentran dentro de la coordinación de la subsede regional (Ver apéndice Y), para ello se elaboró un cuadro de doble entrada donde engloba a los actores directos, sujetos o autoridades adyacentes institucionales, así como agentes externos a la misma, este último si bien no se muestra en el organigrama es importante tenerlo presente ya que hay actividades momentáneas que lo

involucran, apegado a esto, la tercera actividad consiste en realizar un concentrado de las actividades que realiza cada actor involucrado en el área mediante la observación (Ver apéndice Z).

Como cuarta (Ver apéndice AA) y quinta tarea (Ver apéndice AB) se elaboró un descriptivo para cada puesto, la finalidad de este ejercicio fue que cada persona involucrada explicara las actividades que realiza con mas frecuencia, para ello, se crea una tabla de contenido que engloba las preguntas ¿Qué es lo que hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Quién le solicita la actividad?, cabe mencionar que cada respuesta debe de ser contestada para obtener una información íntegra.

Siguiendo adelante con los quehaceres del diagrama de Gantt, se realizó un listado para identificar las principales autoridades institucionales para la conformación del directorio del área (Ver apéndice AC), sin importar el orden, se visualizó al coordinador de la subsede regional Hueyapan, al apoyo administrativo de la subsede, al coordinador general de subsedes regionales, a subdirección académica y a la encargada del despacho de dirección, añadiendo por último medios de contacto como el número telefónico institucional así como el correo electrónico.

Ahora bien, es importante visualizar de manera gráfica la jerarquía interna de la subsede regional para entender su constitución y líneas de comunicación, por tanto, se creó el organigrama interno de la subsede regional Hueyapan (Ver apéndice AD), en donde la parte con la autoridad máxima la obtiene el coordinador propio de la subsede que, además, también cumple como coordinador de la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena (LEPPMI), como autoridad secundaria está el apoyo administrativo, siguiendo con el personal docente para culminar con el personal de servicios generales.

Ligado a lo anterior, también se crean de manera grafica las líneas de comunicación directas a la coordinación de la subsede (Ver apéndice AE), estas provenientes de la unidad. De manera paralela, pero a la vez medular, ya que integra los apéndices antes descritos en este apartado, se tiene a la creación de la estructura funcional del área (Ver apéndice AF), en donde cada puesto recibe su primera formalidad debido a que adquiere una misión, un objetivo, se describen las funciones desempeñadas, el entorno operativo y, a su vez, una comparativa con las funciones de acuerdo con el reglamento general de educación superior y educación continua SEIEM. Finalizando este apartado con la integración de los elementos del manual y diseño del mismo (Ver apéndice AG)

4.3 Propuesta de aplicación.

Una vez concretada la estrategia que se describió con anterioridad, se debe de dar paso a la propuesta de aplicación de la planeación en el área de conveniencia, para ello se retomó la de tipo táctico u funcional ya que, según la concepción de Münch (2010), se basa en los planes u actividades que realiza un área de la organización, señalando su importancia en el establecimiento del rumbo de la organización así como la incorporación de estrategias para alcanzar el éxito funcional de manera segura.

Este se compone, en primer lugar, de la contextualización general del área, abarcando la institución, el contexto externo, contexto interno y el propio diagnóstico; como segundo apartado es una introducción a la capacitación donde se explica el concepto así como los objetivos de capacitar; a partir de esta tercera parte se encuentra la ruta crítica de la capacitación, el cual tiene por objetivo dar a conocer mediante el manual la estructura organizativa y funcional de la coordinación de la subsede regional Hueyapan, no obstante, para llegar a ello, se deben de cumplir dos objetivos particulares: Contextualizar al personal

involucrado sobre la problemática diagnóstica así como la importancia del manual y explicar el contenido del manual haciendo hincapié en la estructura funcional.

Como quinto elemento constituyente son las actividades para realizar, el tiempo requerido de cada sesión así como de actividades, los materiales a ocupar y los objetivos a concretar, teniendo como parte final el bloque de evaluación para las personas participantes como de la capacitación misma. Culminando entonces con la parte de apéndices, en donde se encuentran todas aquellas actividades o ejercicios que serían aplicados durante cada sesión. Pasando a la parte de la ejecución del plan de capacitación, este tendría lugar dentro de la sala de maestros perteneciente a la primaria “ESTADO DE PUEBLA” ubicada en la localidad de Tanamacoyan, Hueyapan, ya que ahí, actualmente, reside la subsede regional.

Dicho ejercicio tendrá un total de dos sesiones con dos horas de trabajo en total, una hora correspondiente a cada sesión. La primera es la fase de introducción la cual se llevaría a cabo el sábado 13 de abril de 2024 en un horario de 9:00a. m a 10:00a.m; el objetivo de esta parte es contextualizar al participante, explicar el porqué de la creación del manual a través de las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado; el capacitador se apoyará de una presentación digital (Ver apéndice AI), de una laptop, proyector, HDMI, la estrategia impresa y actividades de la misma forma

Se compone de 7 actividades a ejecutar, la primera de ellas es que el capacitador de las palabras de bienvenida para seguir con la presentación general de trabajo de la sesión, el cual se apoyara únicamente de la presentación digital. Como tercera tarea es dar a conocer a los participantes los antecedentes para que de esa manera se justifique el tener claras las funciones de cada persona dentro de la organización que, a su vez, se refuerza con la parte cuatro que es retomar la teoría general de sistemas. Continuando con la presentación física

del manual para explicar su constitución general; como parte antepenúltima se explica parte del contenido para finalizar así con un cuestionario (Ver apéndice N).

La siguiente fase corresponde a la profundización y cierre, se desarrollaría el 20 de abril de 2024 con un horario de 9:00 a 10:00 a.m., ocupando los mismos materiales de la sesión anterior, sin embargo, el objetivo es profundizar en la estructura funcional de la organización. Esta estaría compuesta por las siguientes actividades en ese mismo orden: primero el capacitador realizará una lluvia de ideas (Ver apéndice AJ) con el fin de recordar lo que se vio en la parte anterior. Una vez realizado ello el expositor vuelve a mostrar el manual para proseguir con la explicación del mismo, focalizándose en la estructura funcional ya que se vincula con las partes anteriores, finalizando entonces con la realización de un gráfico (Ver apéndice AK) en el participante describirá las principales funciones dentro de la organización y como estas repercuten en la operatividad del área.

Como parte de cierre, el capacitador deberá evaluar lo aprendido a través de un gráfico denominado SQA (Ver apéndice AL) con el fin de visualizar lo que saben los participantes, lo nuevo que aprendieron así como los elementos o temas que haga falta reforzar. Ahora bien, la parte de la evaluación a la propia capacitación es importante ya que dará a conocer si se cumplió con los objetivos esperados, para ello, a los participantes se les proporcionará una lista de verificación (Ver apéndice AM) en donde valorarán ciertos aspectos.

4.3.1 Propuesta de evaluación de la estrategia.

La evaluación es parte fundamental dentro de cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje ya que, con la actividad adecuada, se logra percibir si se cumplen con los objetivos esperados tanto el educando como el educador. De esa manera, dentro de la capacitación, al ser una actividad de educativa y de retroalimentación, el administrador

educativo tiene la responsabilidad de ejecutarla de manera cíclica, o sea, cada vez que sea necesaria para reforzar o ampliar los conocimientos para el progreso constante.

Con ello en cuenta, la evaluación dentro de la capacitación de esta estrategia se divide en dos segmentos, la primera con la que se evaluarán los conocimientos adquiridos por los participantes, para ello, se construyó la actividad denominada SQA (Ver apéndice AL) que tiene como finalidad registrar lo que el capacitado aprendió durante la sesión, lo cual proporcionará un panorama de lo que sabía, lo que adquirió en la actividad y lo que hiciera falta reforzar o, en su dado caso, lo que desea aprender.

El segundo segmento y el que toma una relevancia crucial, es la evaluación que emite el participante hacia el propio ejercicio de aprendizaje, para tal hazaña, el capacitador elaboró una encuesta de satisfacción que tendrían que responder las personas implicadas, si bien su propósito inicial es medir la satisfacción del cliente (en este caso participante) también funge para saber si la capacitación cumplió con los criterios mínimos de satisfacción en relación al contenido, aprendizaje, actividades realizadas, tiempo destinado y preparación del mismo capacitador.

En si, el administrador educativo tiene como principales funciones desarrollar de manera clara y en conjunto con otros profesionales de la educación los objetivos de evaluación, los criterios a considerar así como el procedimiento mismo de la actividad; ser supervisor de la implementación ya que de esta manera garantiza que se implemente de manera adecuada y justa, apegándose a los criterios establecidos; gestionar todos aquellos recursos necesarios y, por último, analizar de manera detallada los resultados obtenidos lo que permitirá decidir si se cumplió con lo esperado o si es necesaria la actividad cíclica.

4.4 Balance general del proyecto de desarrollo educativo.

Una vez concluida la estrategia y haberla expuesto de manera narrativa en este proyecto de desarrollo educativo, se tiene la encomienda de realizar un análisis FODA del mismo, con la finalidad de esclarecer aquellas fortalezas que se adquirieron durante su desarrollo, las debilidades o puntos de dificultad percatados, las áreas de oportunidad o de mejora así como las amenazas que le pueden quitar validez e inclusive inhabilitar a posteriori.

Es así como se comienza con la descripción general de las fortalezas identificadas, de manera primaria fue de gran ayuda comprender los diferentes tipos de contextos ya que, en base a ello, se da un acercamiento detallado y a la vez delimitado del área en la que se pretende intervenir, esto es importante comprenderlo ya que basado en la magnitud de la organización y de sus referentes se logra percibir el diagnóstico correcto a implementar que, en este caso, fue de tipo administrativo, ahora bien, el planteamiento del problema formó parte esencial para la construcción de la pregunta de investigación ya que con ello se especificó el problema raíz así como el proceso indagatorio a seguir.

Gracias a la formulación de la pregunta de investigación se dio pie a la creación de los objetivos metodológicos, su fin es guiar la investigación per se, para llegar a definir las funciones de la coordinación de la subsección regional Hueyapan. Otra de las grandes fortalezas fue que gracias a la base teórica encontrada e interpretada de la administración se ubicó o, de otra manera dicha, se categorizó el problema de acuerdo con el proceso administrativo, esto representó una vinculación eficaz con la unidad teórica división de funciones, ya que centra sus esfuerzos en describir y dejar en claro las tareas o actividades que realiza cada integrante de la organización, otorgando múltiples beneficios.

Prosiguiendo con las virtudes del proyecto, se identificó el sustento legal con el que se justifica el proyecto, esto se logró a través de la revisión de la parte legislativa y política del sistema educativo nacional (SEN) así como las propias del nivel educativo. Ahora bien, una vez identificado el problema así como la solución con los puntos ya mencionados, el administrador educativo debe desarrollar la estrategia a través de una metodología que le de coherencia y lógica, para este propósito se aplicó la metodología del marco lógico; además también se reconoció la estrategia más apta a utilizar.

Al mismo tiempo, la parte metodológica fue de las fortalezas con más consecuencias positivas ya que a través del paradigma sociocrítico se profundizó en el análisis del problema y de la perspectiva misma de indagación, esto permitió construir instrumentos para la recolección de datos focalizados en datos descriptivos o comúnmente denominados cualitativos; ayudo al entendimiento de generar un cambio dentro de la sociedad a través del método de investigación-acción.

Sin embargo, como en todo proyecto, siempre hay puntos a reforzar o, de otra manera dicha, debilidades; esto no le quita veracidad o invalidez ya que de manera automática se convierten en oportunidades para la mejora, así que de manera conjunta serán descritas, iniciando así con la descripción de los contextos, este ejercicio se vio limitado por falta de tiempo en su observación, no obstante, esto puede arreglarse con la creación de espacios e instrumentos para la ampliación del mismo; el diagnóstico administrativo si bien fue funcional ya que es el indicado para el tipo de proyecto, la información recabada se vio limitada debido a una escasez de la misma, esto puede arreglarse mediante una investigación exhaustiva para ampliar o reforzar.

Otro punto en el que se encontraron puntos débiles fueron en las actividades, la mayoría de ellas fueron descritas por el investigador al ser participe del área, sin embargo algunas no fueron incluidas ya que las personas involucradas no tenían tiempo de describirlas, esto se traduce a la implementación del registro de aquellas tareas o actividades que realice el personal del área; una debilidad mas es que se careció de sustento legal sobre la creación de las subsedes regionales, la tarea del administrador educativo es realizar investigación a través de entrevista con exdirectores de unidades UPN para conocer dicha información.

La metodología del marco lógico no es la excepción a esta parte debido a que se presentaron dificultades para comprenderla de manera eficiente, la oportunidad en este punto es buscar otro tipo de metodología para la creación de proyectos e implementarla; de la misma manera resulto difícil poder diferenciar la gestión educativa de la administración escolar, el área de oportunidad es estudiar y comparar a profundidad con ayuda de la praxis para saber diferenciarlas.

La parte metodológica, como en todo acto investigativo, resulta difícil de comprender como principiante en materia, en dicha situación, hubo cierta incomprensión en la vinculación del enfoque, paradigma, diseño y método, la solución es buscar alternativas en las estrategias de aprendizaje para favorecer su entendimiento así como el uso; por otro lado y haciendo mención de la parte evaluativa, no existe ningún ejercicio que mida el desempeño laboral y de las actividades de cada persona del área, para ello y parte fundamental del administrador educativo es crear e implementar evaluaciones periódicas.

Siendo la última debilidad encontrada en que la difusión del manual se vio estancada por condiciones de tiempo y espacio, la oportunidad equivalente es planear actividades para

su esparcimiento con la unidad central así como con subsedes regionales. Ahora bien, existen situaciones que no están al alcance personal de resolver e inclusive controlar, afectan de manera directa a la organización, lo cual provoca inestabilidad en su status quo, no obstante, identificarlas es sinónimo de prevención, ya a partir de ello pueden tomarse medidas para evitar sus estragos, esto se conocen como amenazas.

Las amenazas que se lograron percibir son, en primera instancia, en que el contexto se ve alterado de manera recurrente, por ende, altera las condiciones del área y esto, a su vez, modifica la viabilidad del proyecto; como segundo peligro es que el personal puede no demostrar interés por hacer uso correcto del manual, ligado a esto, no recibiría actualizaciones lo que significa que se volverá obsoleto o infructuoso; existe la posibilidad que los participantes, durante el diagnóstico, hayan dado respuestas inexactas o falsas, lo que altera completamente los resultados de investigación, finalizando así, con que las políticas institucionales internas pueden verse alteradas o inestables debido a una constante rotación del personal.

RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

La administración educativa ha experimentado transiciones radicales, desde sus rediseños para atender cuestiones del sistema educativa nacional correspondiente a la planeación, organización, dirección y control de los servicios educativos hasta la integración total de la gestión escolar, si bien, esto representa un camino consolidado para justificar su estudio, sin embargo, desde la perspectiva personal, la administración educativa carece del entendimiento por parte de la comunidad universitaria local y de la población en general, lo que a su vez restringe las funciones del administrador educativo.

No obstante, esto representa un área de oportunidad para el egresado de esta licenciatura ya que si se revisa con detenimiento el perfil de egreso se tiene la capacidad de diseñar y proponer estrategias encaminadas a la resolución de problemas educativos y que mejor que comenzar con el entendimiento sin tapujos de la propia carrera. Por otro lado, hablar de retos no significa hablar de problemas que enfrenta necesariamente, se pueden traducir como áreas de oportunidad, con esto en cuenta, es importante que el administrador educativo profundice en la política educativa local a través del equilibrio entre teoría-práctica.

De los puntos importantes a desarrollar en la administración de instituciones educativas es la economía en la educación, no cabe duda que dentro del mapa curricular de la licenciatura se lleva una línea de “matemáticas, sistemas de información y tecnologías” así también de “gobierno de los sistemas educativos” las cuales tienen la enmienda de proveer las bases necesarias para comprender y desarrollar la parte financiera escolar, no obstante, las condiciones locales han frenado de manera notoria esta parte, representando de igual manera un área de oportunidad a saber.

Además, la administración educativa propicia beneficios clave que contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema educativo nacional (SEN) así como el logro de objetivos institucionales particulares ya que comprende del proceso histórico que a forjado al SEN; fomenta el trabajado colegiado con otros profesionales no educativos con el propósito de gestionar y administrar programas, estrategias junto con acciones que provoquen el bienestar estudiantil lo que, a su vez, impulsa a una educación de calidad.

Ahora bien, como ultima reflexión, la administración y la gestión educativa son complementos, entonces, la tarea del administrador está en la integración y reconocimiento de todos aquellos componentes, hállese de procesos, materiales, así como de actores involucrados que interfieren en la obtención de beneficios materiales e inmateriales; en el logro de objetivos institucionales, que permean progresivamente en el funcionamiento organizacional, esto con el propósito de conseguir el bienestar de la comunidad escolar y, por ende, el acercamiento a una calidad educativa ideal.

**REFERENTES
BIBLIOGRÁFICOS**

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Arriaga, M., (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas*, 3 (31), 63-74.
- Aguilar, C., & Lima, M. (2009). ¿QUE SON Y PARA QUÉ SIRVEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? *Contribuciones a las Ciencias Sociales* , 1-27.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación/Introducción a la metodología científica*. Caracas : Episteme.
- Astorga, A., & Der, B. V. (1991). *Manual de diagnóstico participativo*. Argentina : CEDEPO.
- Bisquerra, R. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA* . Madrid : La Muralla .
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2004). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional* . *Revista Venezolana de Gerencia*, 1315-1325.
- Cabanellas de Torres, G. (2008). *DICCIONARIO JURIDICO ELEMENTAL* . Buenos Aires : Heliasta .
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION* . Ciudad de México : McGrawHill .
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* . Ciudad de México : McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . Ciudad de México: McGrawHill.

Escuela, D. q. (2015). El diagnóstico institucional . Mejorar la Escuela , 14.

Gonzalez, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales . ISLAS, 125-135.

Hernandez, R. (2014). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Ciudad de México:
MxGrawHill.

Herrera, H. (2007). DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO . Guatemala .

Latorre, A. (2005). La investigación-acción/ Conocer y cambiar la práctica educativa . España :
Graó.

Martinez, F. (2018). Reflexiones sobre las políticas educativas. Revista Latinoamericana de
Estudios Educativos , 71-96.

Martinez, L. (2012). Administración Educativa . Estado de México : RED TERCER MILENIO .

Martins, J. (12 de Septiembre de 2002). Diagrama de Gantt: qué es y como crear uno con
ejemplos . Obtenido de asana : <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

Moreno, P. (2021). UPN 1978-2018: pasado, presente y futuro. Ciudad de México : Univesidad
Pedagogica Nacional .

Munch, L. (2010). Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo. Estado de México
: PEARSON EDUCACIÓN .

Münch, L., & García, J. (2012). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN . Ciudad de México
: Trillas .

Munch, Lourdes . (2011). ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS . Ciudad
de México : TRILLAS .

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas . Santiago de Chile : CEPAL .

Pérez, G., & Nieto, S. (2009). LA INVESTIGACION-ACCION EN LA EDUCACION FORMAL Y NO FORMAL . Enseñanza: anuario interuniversitario de didáctica , 177-198.

PUBLICA, S. D. (s.f). LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO. Ciudad de México: Direccion General de Acreditacion, Revalidacion e Incorporacion.

Raeburn, A. (2021 de Julio de 2021). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo . Obtenido de asana : <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

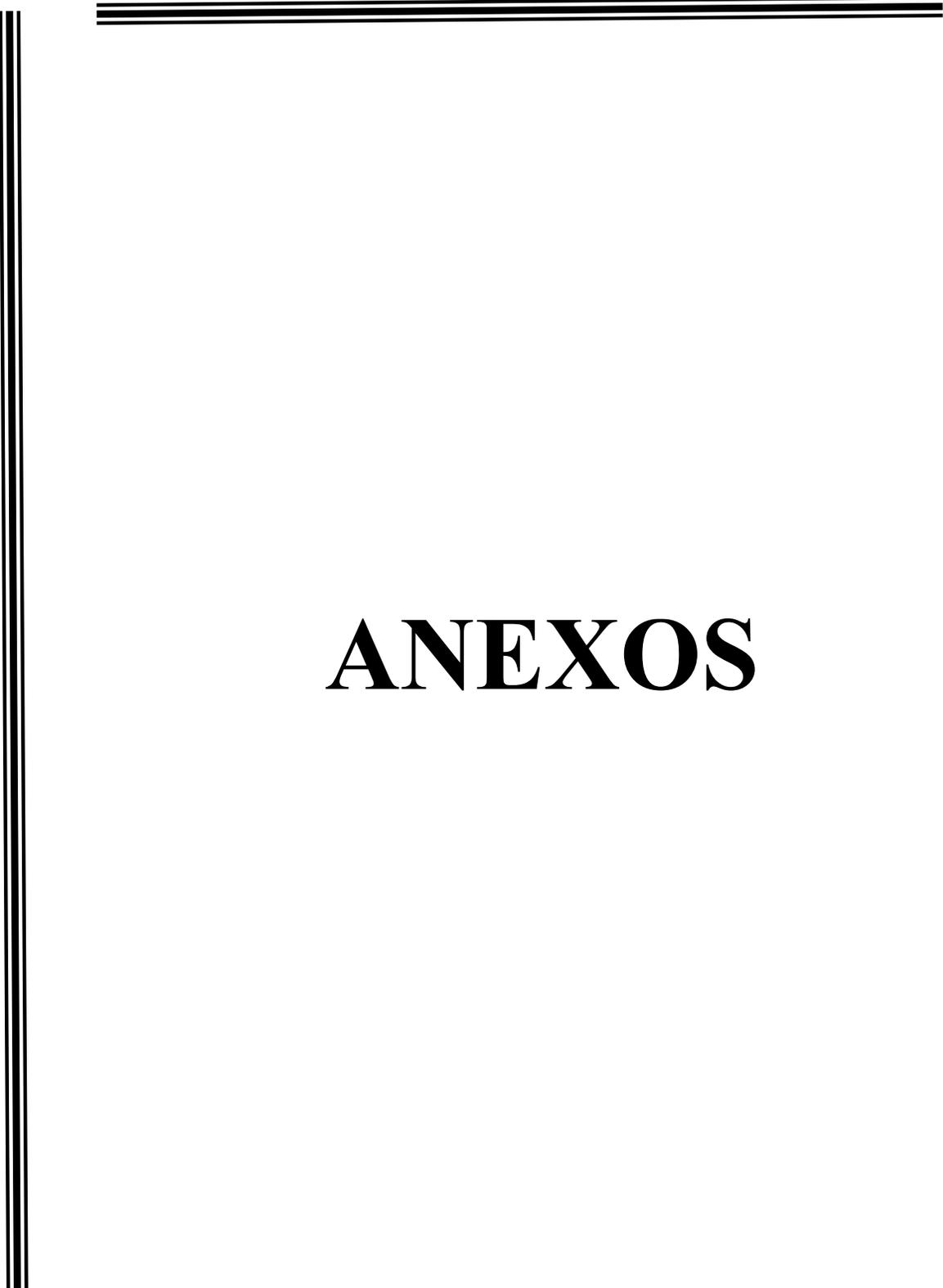
Rodriguez, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos . Ciudad de México: CENGAGE Learning .

SEI. (22 de 08 de 2023). CEIGEP. Obtenido de Fichas municipales :

http://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

Tamayo, M. (1997). EL ANALISIS DE LAS POLITICAS PUBLICAS . En R. Bañón, & E. Carrillo, La Nueva Administración Pública (págs. 281-310). Madrid : Alianza Editorial .

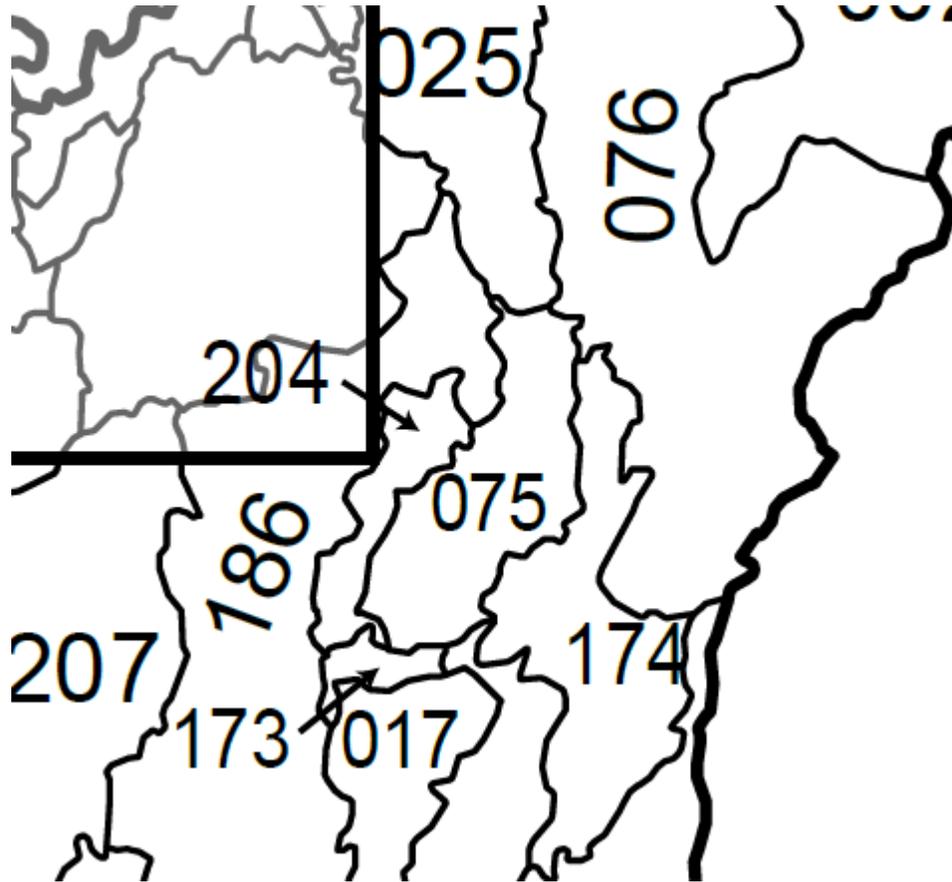
UPN. (2019). Reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la UPN. GACETA , 11-19.



ANEXOS

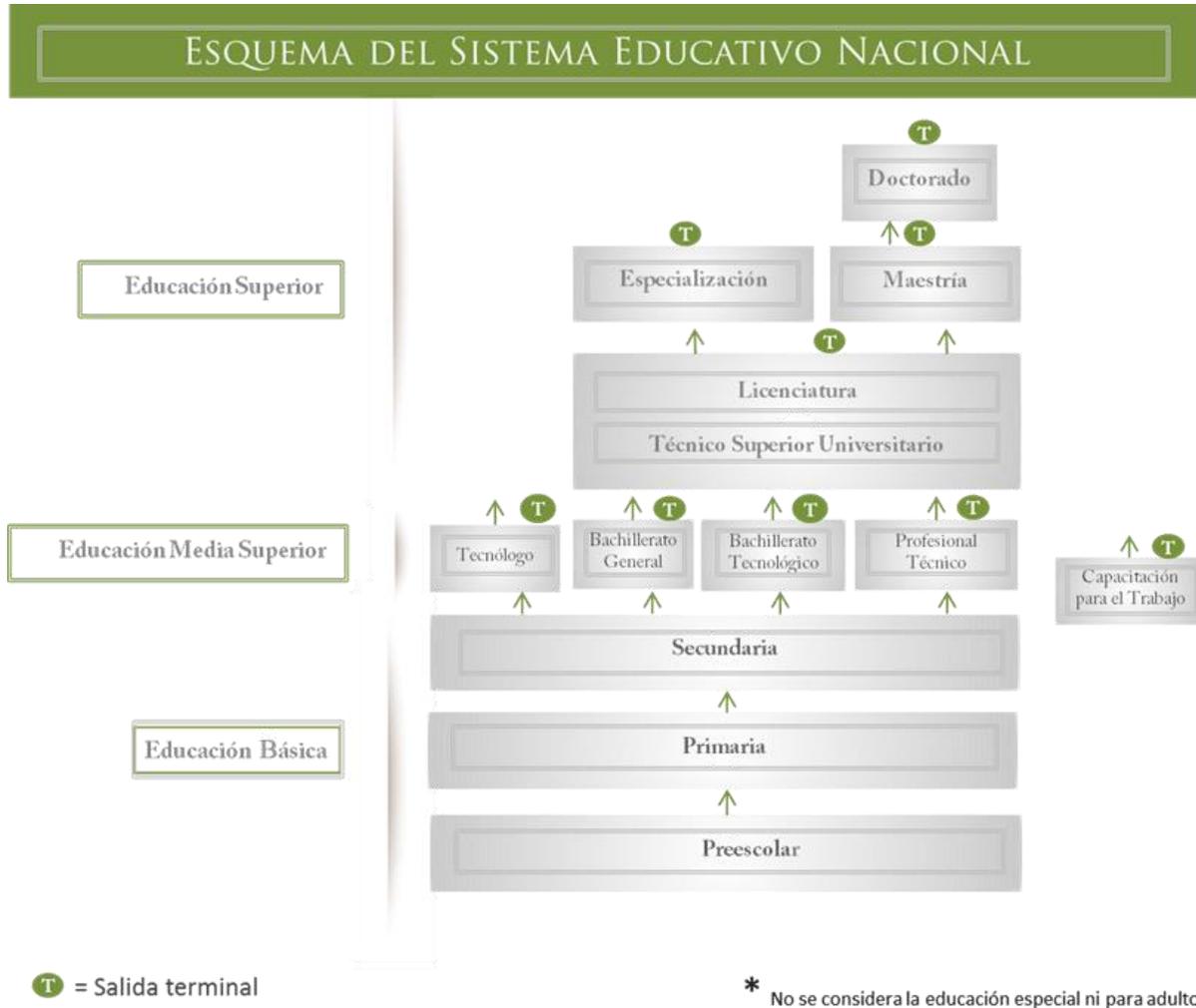
ANEXO 1

Mapa de colindancias territoriales con el municipio de Hueyapan



ANEXO 2

Estructura del sistema educativo nacional mexicano



ANEXO 3

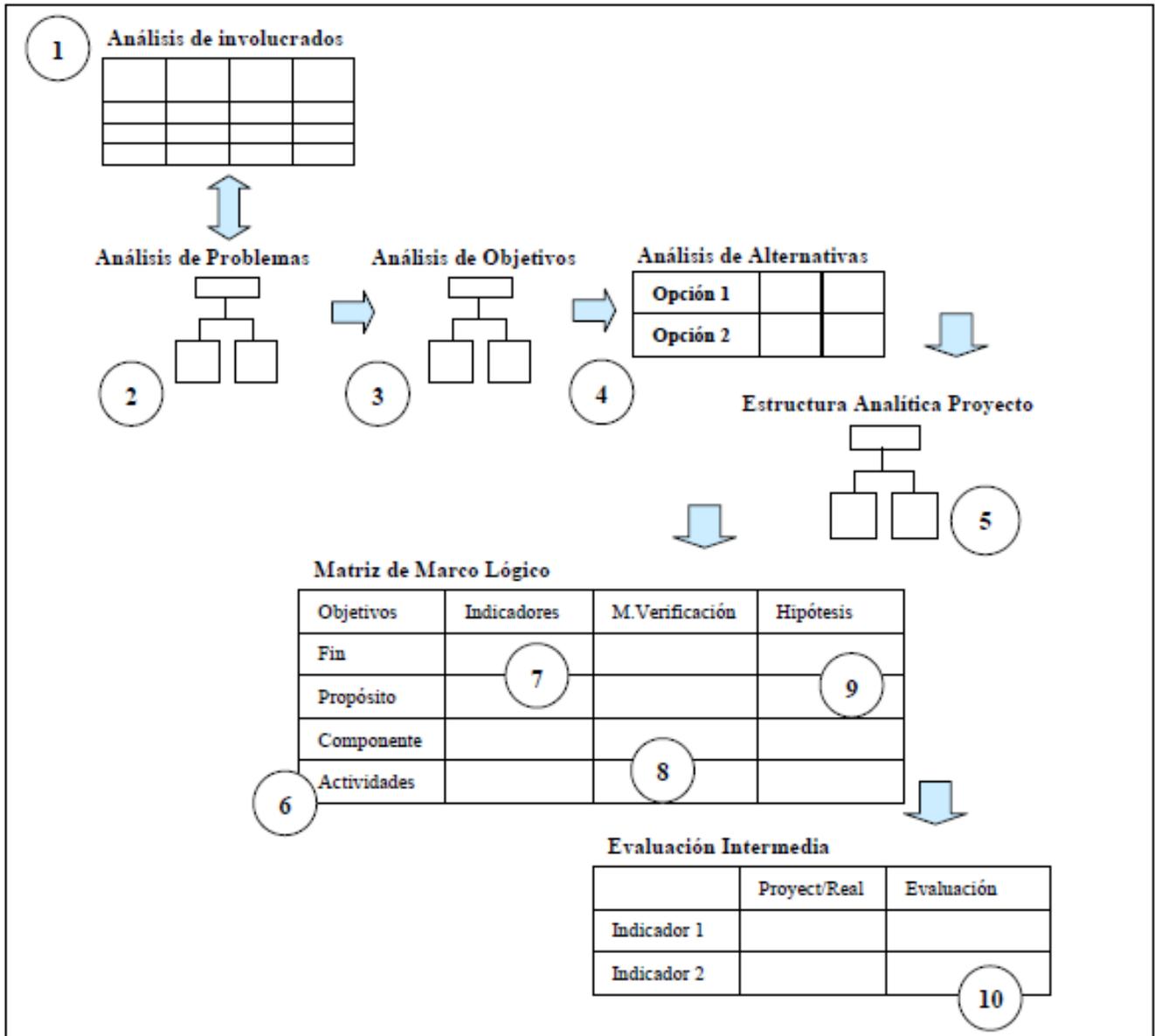
Fases y subetapas del proceso de investigación cualitativa



Figura 3.2: Fases y etapas de la investigación cualitativa.

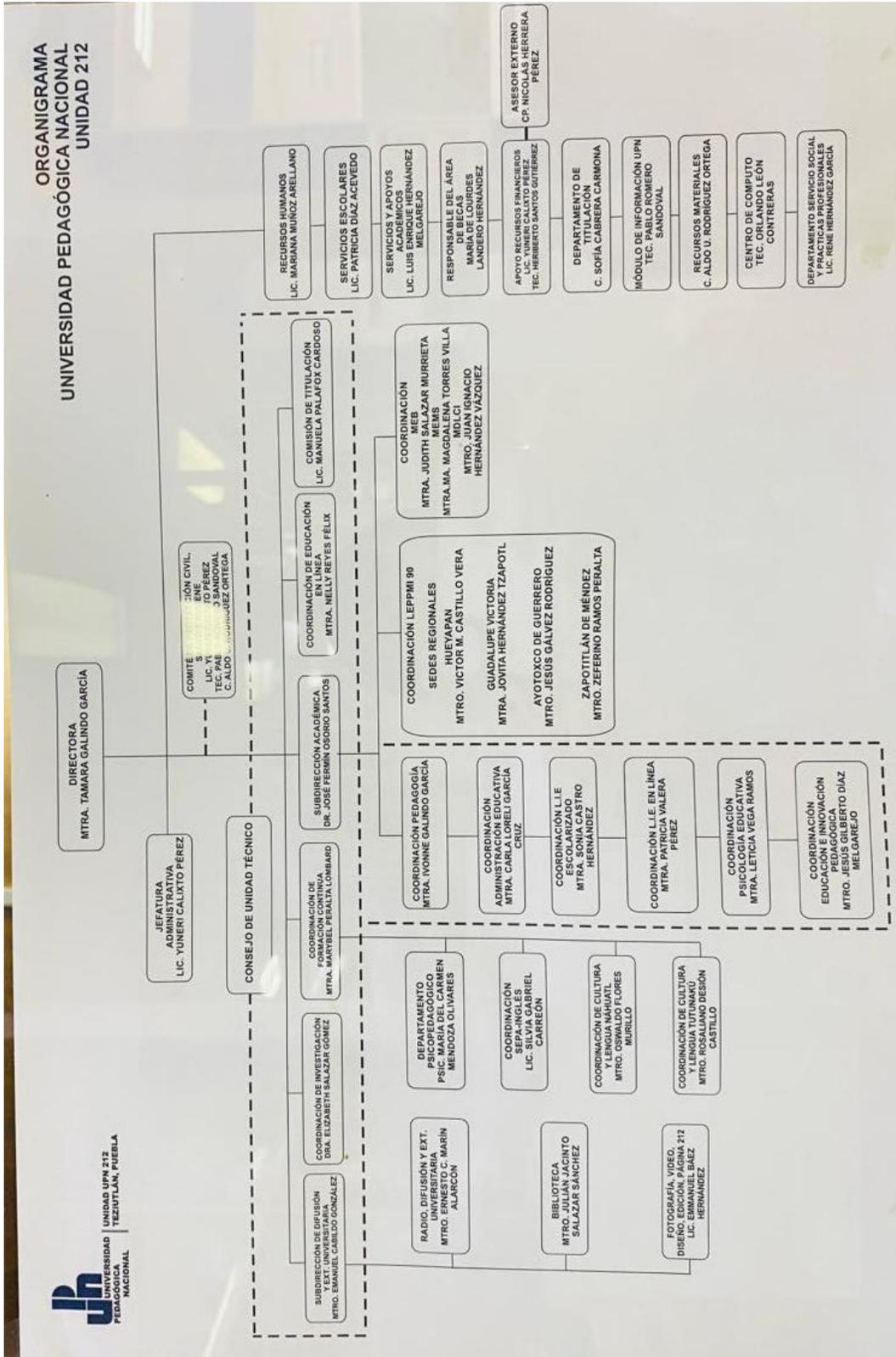
ANEXO 4

Metodología del Marco Lógico



ANEXO 5

Organigrama institucional de la UPN unidad 212



APÉNDICES

APÉNDICE A

Bitácora de observación sobre referentes del contexto externo

Objetivo: Identificar mediante la observación todos aquellos elementos útiles que se encuentren presentes alrededor del área de estudio.

Fecha de observación: 16/08/2023

Nombre del observador: Ever Noel Ortega Castillo

Objeto de estudio: Subsede regional Hueyapan

Lugar: Hueyapan, Puebla

Referentes:	Características esenciales
Social y cultural	
Económico	
Político	
Educativo	

--	--

APÉNDICE B

Guía de observación para contexto interno

Objetivo: Identificar mediante la observación todos aquellos elementos útiles que se encuentren presentes dentro del área de estudio.

Fecha de observación: 17/08/2023

Nombre del observador: Ever Noel Ortega Castillo

Objeto de estudio: Subsede regional Hueyapan

Lugar: Hueyapan, Puebla.

Criterio	Si	No	Observaciones
Infraestructura			
Cuenta con espacio propio para tomar clases			
El espacio áulico es el suficiente para cubrir la demanda escolar			
Existe un espacio definido para llevar a cabo las funciones administrativas			
Cuentan con el equipo tecnológico para desarrollar las actividades escolares			
El equipo y los materiales son propios de la subsede			
Existe un espacio delimitado para el resguardo de materiales			
Matrícula escolar			

Los alumnos acuden desde otros municipios aledaños			
Los alumnos prestan servicio docente en municipios alejados a la institución			
Los alumnos pueden acudir a la subsede durante la semana escolar para algún servicio administrativo			
Organización			
Existe un organigrama visible			
Existe algún manual operativo de funcionamiento de la subsede			
Cuenta con visión, misión y objetivos			
Cuenta con un responsable de área			
Las personas que laboran, excluyendo matrícula docente, son los suficientes para realizar un trabajo óptimo			
Servicios			
Existe un servicio administrativo presente durante la semana escolar			
Existe área dedicada a los servicios escolares			
Existe un módulo encargado de proporcionar información sobre la universidad y sus programas de estudio			

APÉNDICE C

Guía de observación para contexto de área

Objetivo: Identificar mediante la observación todos aquellos elementos útiles que se encuentren presentes alrededor del área de estudio.

Fecha de observación: 18/08/2023

Nombre del observador: Ever Noel Ortega Castillo

Objeto de estudio: Subsede regional Hueyapan

Lugar: Hueyapan

Criterio	Si	No	Observaciones
Sujeto			
Existe una persona encargada para el área administrativa			
Las personas que se encuentran laborando conocen el proceso administrativo			
Las personas tienen claras sus funciones dentro del área			
El personal en cuestión cuenta con el perfil idóneo para desarrollar actividades administrativas			
La persona cuenta con una capacitación formal sobre el trabajo que desempeña			
Materiales y espacio			

Se cuenta con un espacio definido para el desarrollo de actividades administrativas			
El espacio de trabajo se encuentra a disponibilidad durante la semana escolar			
Existe un manual de funciones sobre el área en cuestión			
Existen los recursos materiales para el desarrollo de las tareas administrativas			
Se cuenta con recursos tecnológicos que apoyen al área			
Procesos			
Existe un manual de procesos			
Existe un manual dedicado a la operatividad de la subsede			
Los procesos se llevan a cabo en tiempo y forma			
Los procesos son los indicados para el área			
Existe una visión, misión y objetivos del área			
Los diferentes tipos de procesos se encuentran vigentes			

APÉNDICE D

Técnica: Observación.

Instrumento: Guía de observación

Dirigido a: El área de coordinación de la subsede regional Hueyapan UPN 212

Fecha: 24/08/2023

Objetivo: Identificar mediante la técnica de observación todos aquellos datos e información relevante sobre el proceso administrativo aplicado en el área

Observador: Ever Noel Ortega Castillo

Etapa del proceso administrativo	Observaciones
Planeación	
Organización	

Dirección	
Control	

APÉNDICE E

Guion de entrevista semiestructurada sobre el proceso administrativo

Tema: Proceso administrativo

Objetivo: Recabar información veraz sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de la subsede regional

Entrevistador: Ever Noel Ortega Castillo

Entrevistado: Mtro. Víctor Manuel Castillo Vera

Cargo que desempeña: Coordinador de la subsede regional Hueyapan de la UPN 212

Indicaciones: Contestar cada una de las preguntas de la manera más sincera posible.

Planeación

1. ¿El área cuenta con visión, misión y valores propios?

R=

2. ¿La coordinación de la subsede regional Hueyapan cuenta con objetivos? Explicar cuáles son:

R=

3. ¿Lleva a cabo un programa donde se plasmen los tiempos requeridos y la secuencia de actividades a realizar durante el ciclo escolar?

R=

Organización

4. ¿Conoce los procedimientos básicos que se llevan a cabo dentro del área? Explicar cuáles son:

R=

5. ¿Cuáles son las funciones del cargo que desempeña?

R=

6. En relación con las preguntas 4 y 5 ¿En dónde se puede visualizar o consultar dicha información?

R=

7. ¿Qué responsabilidades forman parte de sus funciones como coordinador?

R=

8. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos dentro del área?

R=

9. ¿Cómo se desarrollan las actividades dentro de coordinación?

R=

10. ¿Existe algún documento que describa los procesos, actividades u funciones básicas del área en cuestión?

Ejecución

11. ¿Cuáles son las repercusiones en torno a la toma de decisiones?

R=

12. ¿Cuál es el proceso para tomar una decisión acertada?

R=

13. ¿Cómo motiva a los colaboradores que están bajo su cargo?

R=

14. ¿Cómo definiría un buen liderazgo dentro del área de coordinación?

R=

15. ¿Cómo integra la documentación administrativa de la sede regional?

Control

16. ¿Dentro del área existe el control de actividades que se llevan a cabo?

R=

17. ¿Defina cuáles son los estándares que ayudan a la medición de resultados de las actividades realizadas?

R=

APÉNDICE F

Guion de entrevista semiestructurada sobre la etapa de organización

Tema: Sobre la organización.

Objetivo: Obtener información concreta, verídica y específica sobre los procedimientos que se realizan dentro del área de coordinación de la subsede regional, esto a través de una entrevista previamente formulada.

Fecha:

Entrevistador: Ever Noel Ortega Castillo

Entrevistado: Mtro. Víctor Manuel Castillo Vera

Cargo que desempeña: Coordinador de la subsede regional Hueyapan de la UPN 212

Indicaciones: Contestar de la manera más sincera la siguiente ronda de preguntas referentes a los procedimientos que se ejecutan en el área de coordinación de subsede regional.

1. ¿Conoce las etapas generales del proceso administrativo?

R=

2. Defina lo que es un procedimiento:

R=

3. ¿Qué procedimientos identifica dentro del área de coordinación?

R=

4. ¿Existe algún documento que explique de manera clara y detalladas los procedimientos que se realizan dentro del área?

R=

5. ¿Qué se entiende por funciones y responsabilidades de un área?

R=

6. ¿Tiene claro sus funciones como coordinador? Si es así, explicar cuáles son:

R=

7. ¿Cuál es la importancia de conocer los procedimientos del área?

R=

8. En caso de no tener certeza o conocimiento sobre un procedimiento vitalicio ¿Dónde recurre para obtener la información que necesita?

R=

9. Referente al marco de políticas educativas, ¿Cuáles son las que se encuentran más presentes dentro del área?

R=

10. ¿Cuál es la importancia de conocer las políticas educativas que rigen a la UPN 212?

R=

11. ¿Ha utilizado alguna política educativa para resolver algún problema dentro del área?

R=

12. ¿Cuál es la fuente de consulta más recurrente para conocer las diferentes leyes o normas educativas que le sirvan en la resolución de problemas?

R=

13. En relación con la pregunta anterior, ¿Le parece que estas fuentes son de accesibilidad inmediata?

R=

APÉNDICE G

Guion de entrevista semiestructurada hacia el coordinador general de subsedes

Tema: Procedimientos de la subsede regional Hueyapan.

Objetivo: Obtener información concreta, verídica y específica sobre los procedimientos que se realizan dentro del área de coordinación de la subsede regional, esto a través de una entrevista previamente formulada.

Fecha:

Entrevistador: Ever Noel Ortega Castillo

Entrevistado: Mtro. Oswaldo Flores Murillo

Cargo que desempeña: Coordinador General de Subsedes Regionales de la UPN 212

Indicaciones: Contestar de la manera más sincera la siguiente ronda de preguntas referentes a los procedimientos que se ejecutan en el área de coordinación de subsede regional.

1. ¿Conoce los procesos fundamentales que se ejecutan dentro de las subsedes regionales?

(Describa algunas)

R=

- 1.1 ¿Cuál es la importancia de conocer estos procedimientos básicos?

R=

2. En caso de desconocer sobre un procedimiento vitalicio que se ejecuta dentro de alguna sede regional ¿De dónde obtiene la información requerida?

R=

3. ¿Qué funciones son las más importantes dentro del cargo que desempeña?

R=

4. ¿Cuáles son las funciones inherentes de cada coordinador regional?

R=

5. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de coordinación general y cuáles de cada sede regional?

R=

6. ¿Cómo se desarrolla la comunicación desde la coordinación general hacia cada subsele regional?

R=

7. ¿Cuál es el tipo de autoridad que ejerce hacia los coordinadores de cada sede regional?

R=

7.1 ¿Lineal, funcional o de staff y por qué?

R=

8. ¿Existe un organigrama que defina la posición jerárquica de cada sede regional y el área de la que se encuentra a cargo?

R=

9. En caso de sufrir un cambio de coordinador regional ¿Existe alguna fuente de información que explique aquellas funciones, actividades o procedimientos básicos como medio de capacitación?

R=

9.1 En dado que la respuesta sea afirmativa, ¿Dónde podría consultarse?

R=

- 10.** ¿Existe documentos de fácil acceso que proporcionen información sobre las subsedes regionales, así como de su funcionamiento?

R=

APÉNDICE H

Guion de entrevista no estructurada para alumnos y docentes

Objetivo: Obtener información concreta, verídica y específica sobre los procedimientos que se realizan dentro del área de coordinación de la subsede regional, esto a través de una entrevista previamente formulada.

Fecha:

Entrevistador: Ever Noel Ortega Castillo

Dirigido a: Docentes y alumnos de la subsede regional Hueyapan

Indicaciones: Contestar de la manera más sincera la siguiente ronda de preguntas referentes a los procedimientos que se ejecutan en el área de coordinación de subsede regional.

Temas para desarrollar

- Perspectiva del trabajo que desarrolla el área de coordinación.
- Funciones del coordinador
- Procesos que se perciben
- Responsabilidades del encargado del área

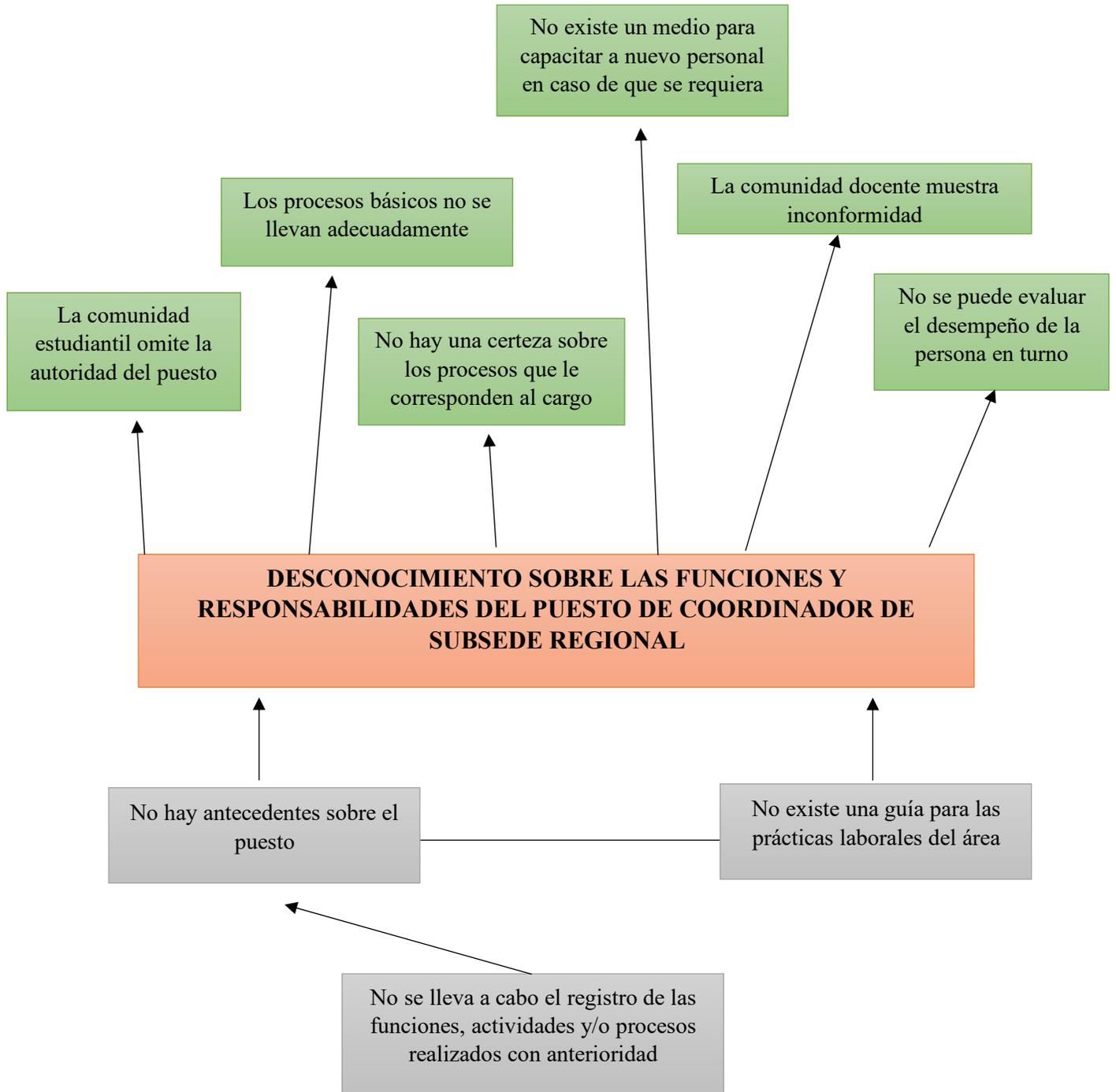
APÉNDICE I

Plan diagnóstico

PLAN DIAGNÓSTICO			
¿Qué?	Etapa	Organización	
	Categoría	División del trabajo	
	Subcategoría	Descripción de funciones	
¿Dónde?	Institución	Universidad Pedagógica Nacional unidad 212	
	Departamento/Área	Coordinación de la subsede regional Hueyapan	
¿Cuándo?	07 de agosto al 29 de septiembre 2023		
¿A quién?	Coordinador de la subsede regional Hueyapan Plantilla docente Comunidad estudiantil Coordinador general de subsedes regionales		
¿Con que?	Técnicas	Nombre de la técnica	Tipo
		Observación (a)	No participante
		Observación (b)	Participante
		Observación (c)	Participante
		Observación(d)	Participante
		Entrevista (e)	Semiestructurada
		Entrevista (f)	Semiestructurada
		Entrevista (g)	Semiestructurada
		Entrevista (h)	No estructurada
		Entrevista (h)	No estructurada
	Instrumentos	Implicados	
		Guía de Observación	Contexto externo
		Guía de Observación	Contexto interno
		Guía de observación	Contexto de área
		Guía de observación	Proceso administrativo dentro del área
		Guion de entrevista	Coordinador de la subsede regional Hueyapan
		Guion de entrevista	Coordinador de la subsede regional Hueyapan
Guion de entrevista	Coordinador general de subsedes regionales		

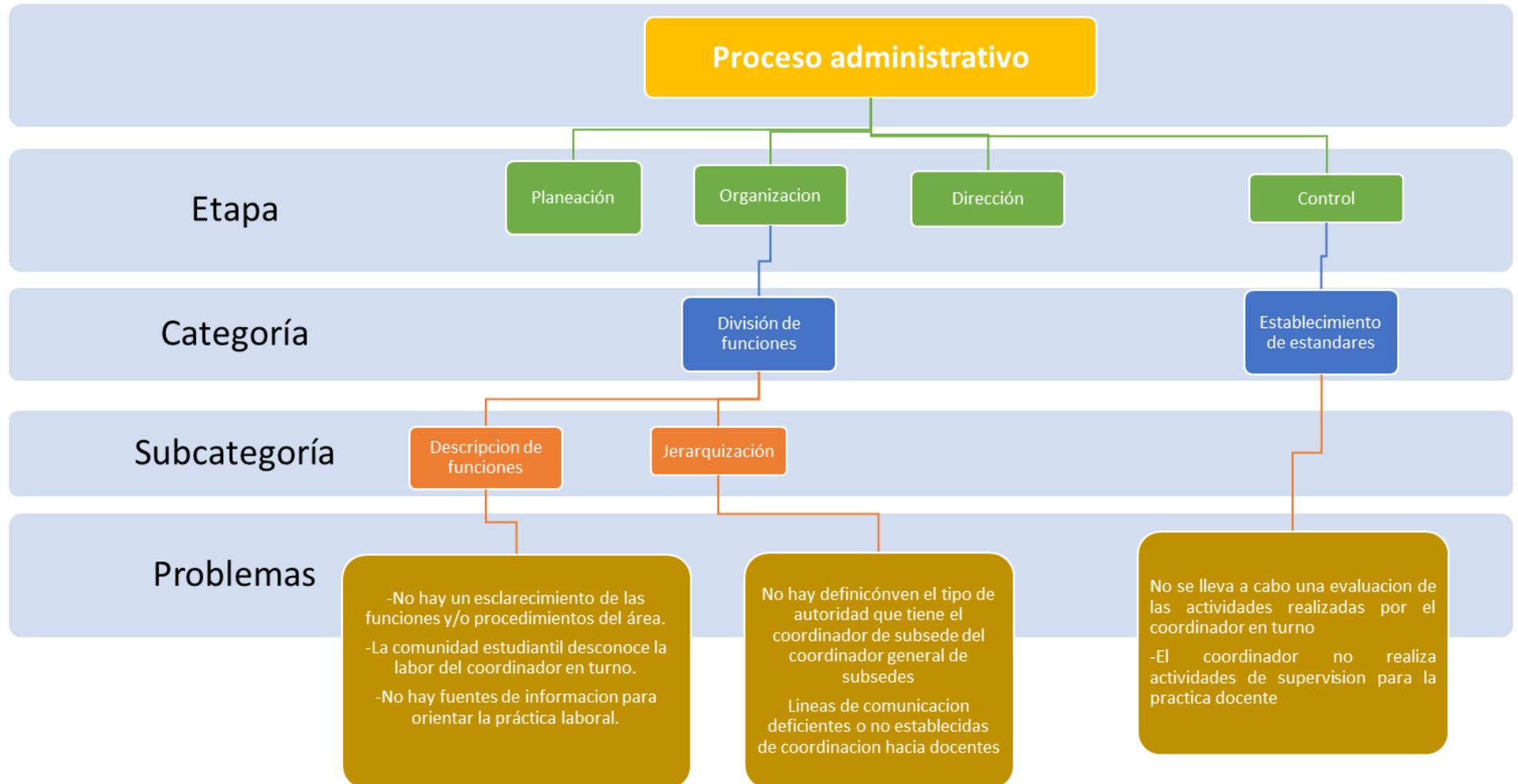
		Guion de entrevista	Plantilla docente de la subsede	
		Guion de entrevista no estructurada	Comunidad estudiantil de la subsede regional	
	Fechas de aplicación		16 de agosto de 2023	
			17 de agosto de 2023	
			18 de agosto de 2023	
			24 de agosto de 2023	
			08 de septiembre de 2023	
			20 de septiembre de 2023	
			22 de septiembre de 2023	
			23 de septiembre de 2023	
		23 de septiembre de 2023		
Fechas de análisis de resultados	25 al 29 de septiembre de 2023			

APÉNDICE J
Árbol de problemas.



APÉNDICE K

Categorización y subcategorización del problema.



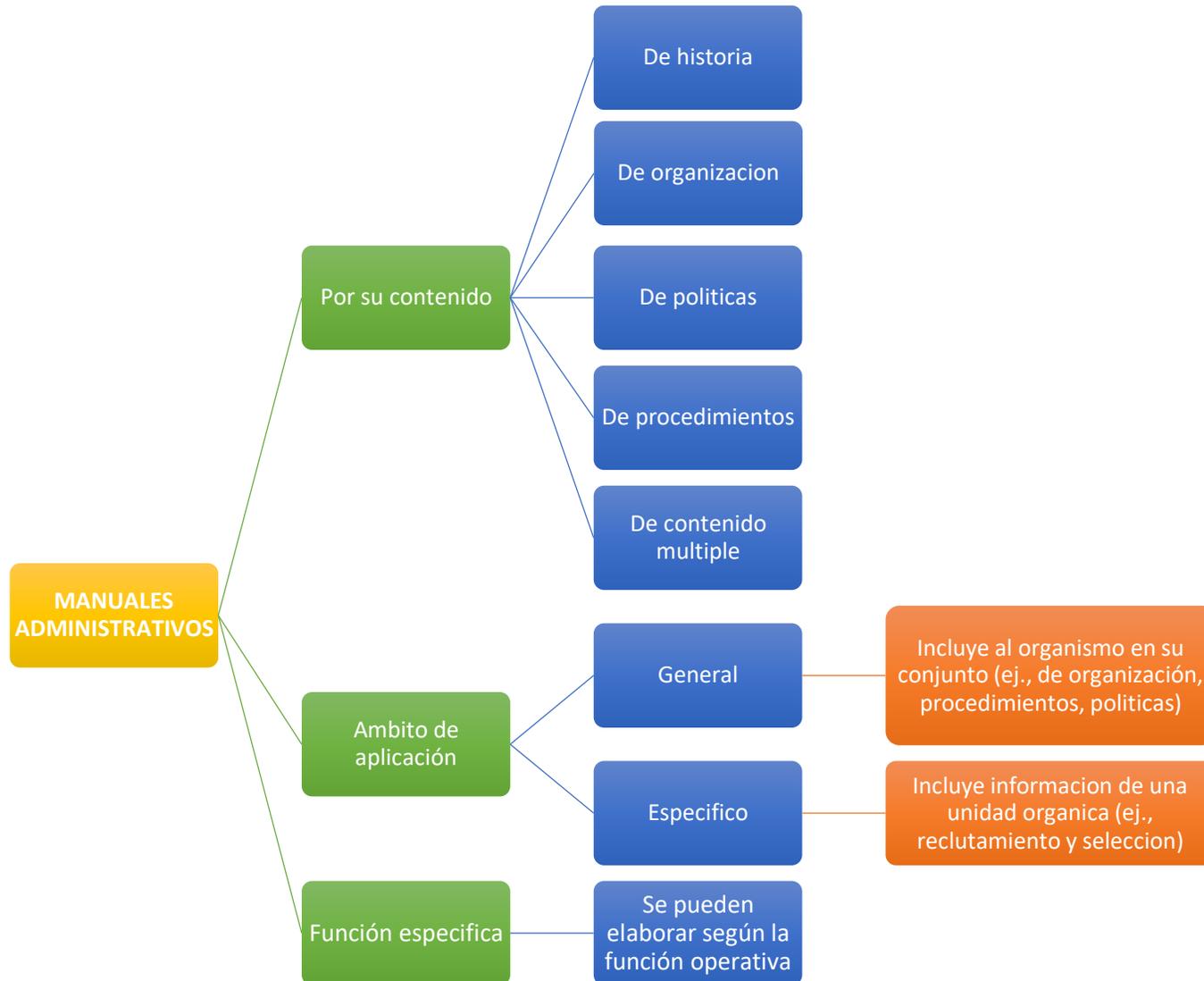
APÉNDICE L

Diagrama de Gantt para el diagnostico

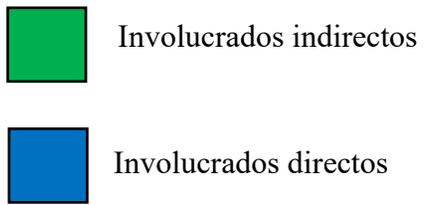
Meses	Agosto				Septiembre				Octubre			
Semanas	07- 11	14- 18	21- 25	28- 31	01- 09	11- 16	18- 23	25- 30	02- 06	09- 13	16- 20	23- 31
Actividades												
Diagnóstico												
Instrumentos para contextos												
Instrumento de proceso administrativo												
Creación del instrumento del proceso administrativo												
Aplicación del instrumento al encargo del área												
Diseño de los instrumentos enfocados a la etapa del proceso administrativo												
Aplicación de los instrumentos enfocados en la etapa del proceso administrativo												
Análisis de resultados y elaboración del planteamiento del problema												
Presentación de capítulo 1												

APÉNDICE M

Clasificación de los manuales de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia (2012)

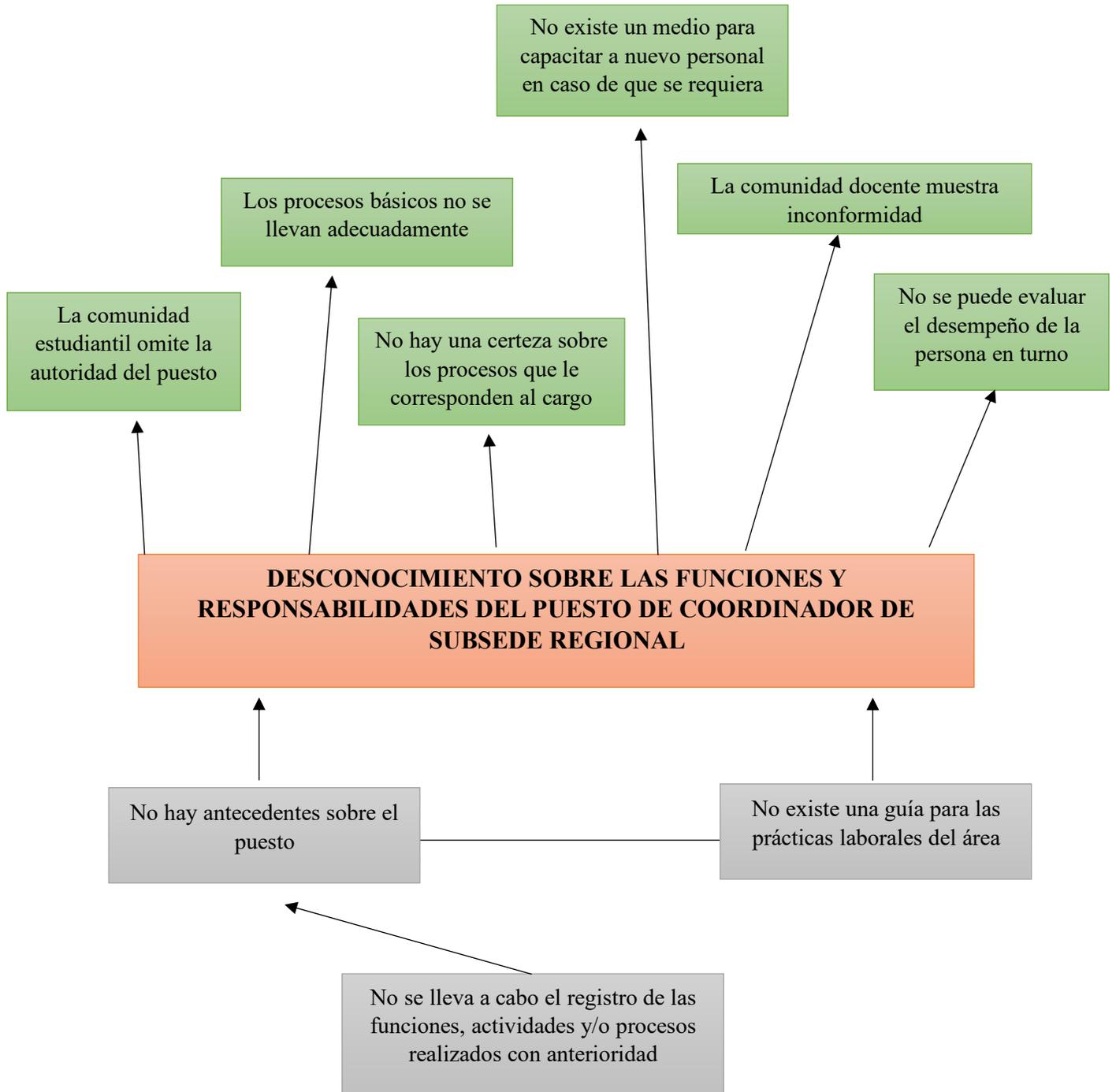


APÉNDICE N
Análisis de Involucrados

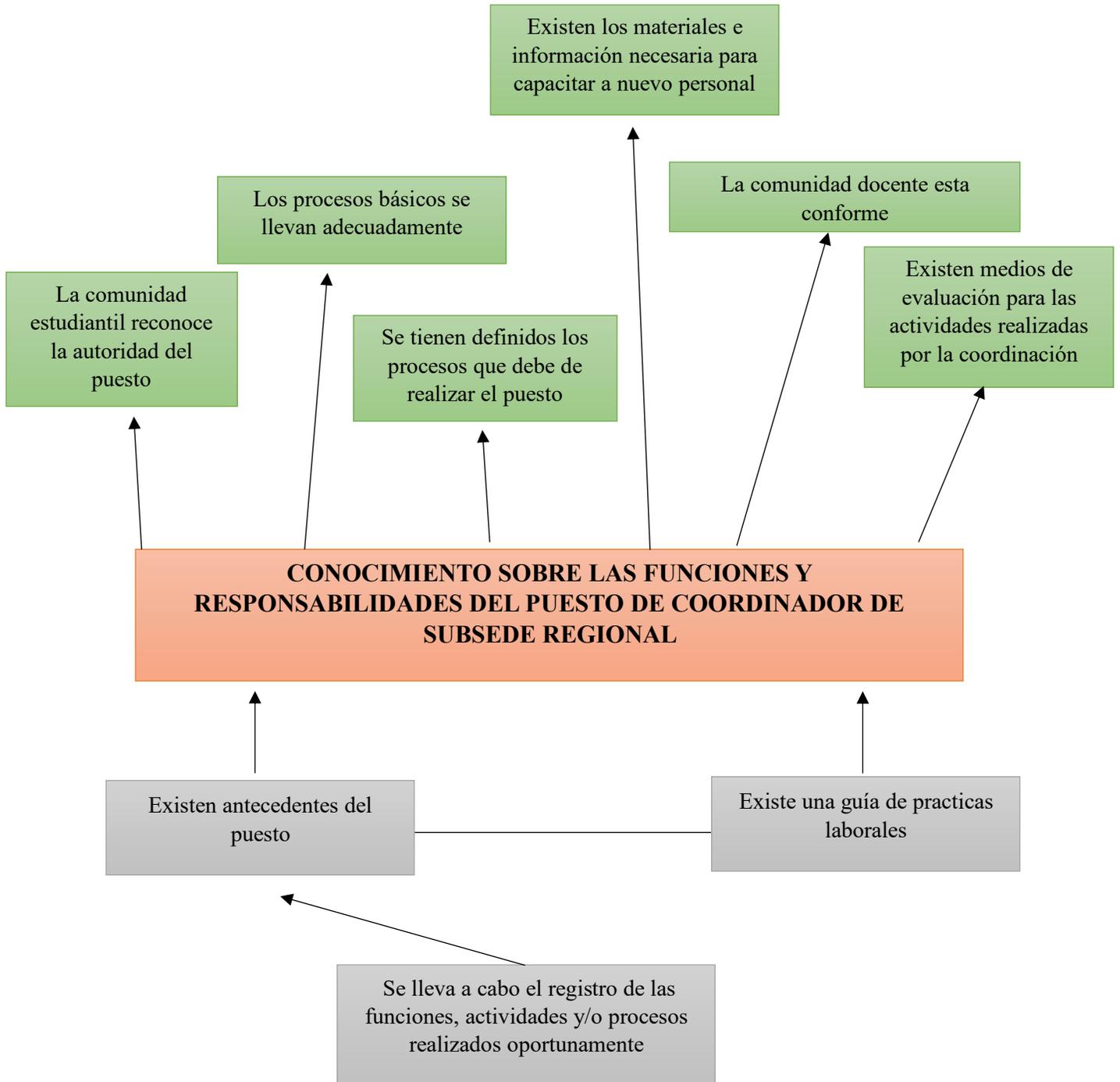


APÉNDICE O

Árbol de problemas



APÉNDICE P
Árbol de Objetivos



APÉNDICE Q

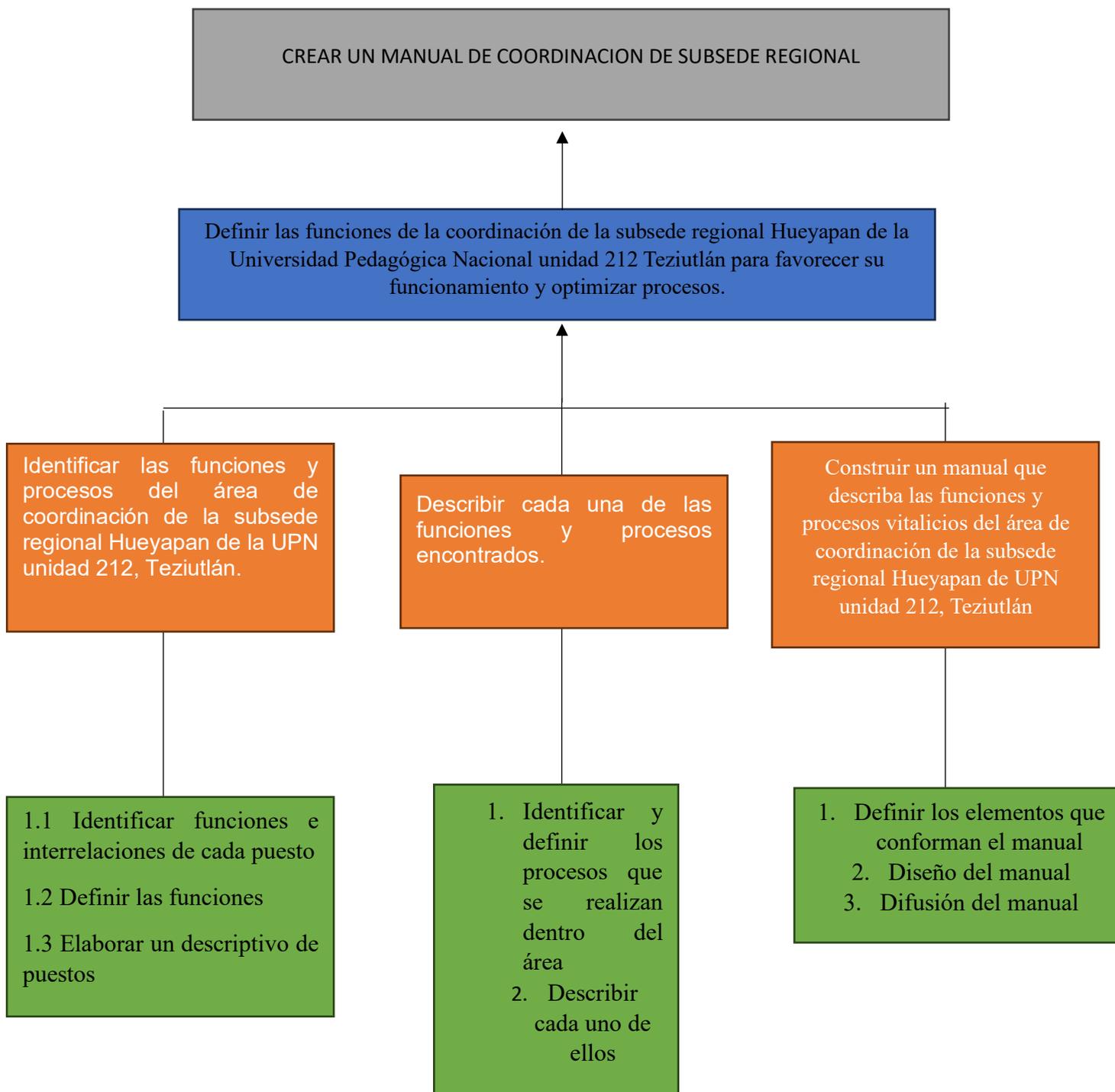
Gráfico de alternativas y soluciones

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVOS PARTICULARES	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACION DEL AVANCE (RESULTADOS)
¿Cómo definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar procesos?	Definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer sus funcionamientos y optimizar procesos	Crear un manual de coordinación de subsede regional	1.1 Identificar las funciones las funciones de cada puesto.	1.1 Identificar funciones e interrelaciones de cada puesto 1.2 Definir las funciones 1.3 Elaborar un descriptivo de puestos	Crear un organigrama para tener una visualización grafica clara de los vínculos con otros departamentos, así como de las funciones desempeñadas relacionadas con la coordinación de la subsede regional.	-Realizar un listado de los puestos identificados, así como de las funciones que integran a cada uno de ellos.
			Describir cada una de los procesos encontrados.	1. Identificar y definir los procesos que se realizan	Ampliar el organigrama para visualizar de manera grafica los procesos que comparten las	- Ampliar en el listado los procesos que se encontraron para así relacionarlos con los puestos pertinentes

				dentro del área 2. Describir cada uno de ellos	áreas involucradas con la coordinación de la subsede regional	
			Construir un manual que describa las funciones y procesos vitalicios de la coordinación de la subsede regional Hueyapan	1. Definir los elementos que conforman el manual 2. Diseño del manual 3. Difusión del manual	Realizar un primer bosquejo del manual de área, así como la identificación de los actores interesados para su difusión	Establecer el manual y darlo a conocer a cada actor relacionado con el área de coordinación de la subsede regional Hueyapan

APÉNDICE R

Estructura analítica del proyecto



APÉNDICE S

Matriz del marco lógico

MML	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Crear un manual de coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán	100% del manual de coordinación	Difusión del manual a cada uno de los actores involucrados con la coordinación	Rechazo del manual por parte de los actores involucrados
PROPÓSITO	Definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar procesos	100% de la descripción de funciones de cada puesto dentro de la coordinación de la subsede regional, así como de los procesos ejecutados	Construcción del manual en un 100%	Información incompleta Invalidación de la información
COMPONENTE	1. Identificar las funciones de cada puesto. 2. Describir cada uno de los procesos encontrados. 3. Construir un manual que describa las funciones y procesos vitales de la coordinación de la subsede regional Hueyapan	100% del descriptivo de funciones 100% del descriptivo de procesos	Integración de las funciones de cada puesto y de los procesos	No se logren rescatar todas las funciones ni todos los procesos
ACTIVIDADES	1.1 Identificar funciones e interrelaciones de cada puesto 1.2 Definir las funciones 1.3 Elaborar un descriptivo de puestos	-100% de la identificación de las funciones definidas -100% de la descripción de las funciones de cada puesto	-Realizar un listado de los puestos identificados, así como de las funciones que integran a cada uno de ellos. - Ampliar en el listado los procesos	Los actores involucrados no sepan definir sus funciones ni procesos

	<p>1.4 Identificar y definir los procesos que se realizan dentro del área</p> <p>1.5 Describir cada uno de ellos</p> <p>1.6 Definir los elementos que conforman el manual</p> <p>1.7 Diseño del manual</p> <p>1.8 Difusión del manual</p>	<p>-100% de los procesos definidos</p> <p>-100% de la descripción de los procesos realizados en el área</p> <p>100% de los elementos que integran el manual</p>	<p>que se encontraron para así relacionarlos con los puestos pertinentes</p> <p>-Construcción del manual con el contenido pertinente</p>	
--	---	---	--	--

APÉNDICE T

Actividades que realizar para llevar a cabo el proyecto

Para los puestos

1. Enlistar a los actores o sujetos que se encuentran dentro de la coordinación de la subsede regional (interior del área).
2. Identificar las actividades o tareas que realiza cada uno de los sujetos directos en el área.
 - 2.1 Describir cada una de las tareas o actividades que realiza cada sujeto involucrado.
3. Definir las funciones a través de la conjunción de las tareas similares que cada actor realiza.
4. Realizar un diseño de cada puesto (osease de cada actor que labora directamente en el área), es decir, conjuntar cada una de las funciones para especificar el contenido del puesto, su forma de trabajo y las relaciones con los demás puestos.

Para las interrelaciones con las demás áreas.

1. Enlistar aquellas áreas o sujetos con los que se tenga un vínculo indirecto con la coordinación o subsede regional (fuera del área, pero dentro de UPN 212)
2. Identificar el producto final de aquellas áreas o sujetos externos que tengan relación con la coordinación o subsede regional.
3. Explicar el proceso que se debe de seguir para obtener dicho producto.
4. Anexar dichos procesos al diseño de cada puesto.
5. Realizar un organigrama para establecer visualmente los vínculos con cada área, así como la jerarquía horizontal, vertical e interna.

Para crear el manual de coordinación (producto final)

1. Identificar el manual acorde para el proyecto.
2. Definir los elementos conformadores de dicho manual.
3. Diseñar el manual
4. Difusión del manual.

APÉNDICE U

Bosquejo de la planificación del proyecto.

Planificación					
Nombre del proyecto	La subsede regional como un sistema basado en funciones				
Objetivo general	Definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar procesos				
Objetivos específicos	Resultados esperados	Tareas para lograr el resultado	Actividades específicas	Involucrados	Fechas
Identificar las funciones y procesos del área de coordinación de la subsede regional Hueyapan	Tener el 100% del listado de las funciones y procesos que cada sujeto realiza dentro del área. Tener el 100% del listado de los departamentos y sujetos adyacentes así como de su relación con el área en cuestión	Aplicar la herramienta “análisis de puestos” para desglosar las labores que realiza cada sujeto así como el perfil a cumplir. Elaborar el organigrama en base a los vínculos con los departamentos adyacentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enlistar a los actores o sujetos que se encuentran dentro de la coordinación de la subsede regional (interior del área). 2. Identificar las actividades o tareas que realiza cada uno de los sujetos directos en el área. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Describir cada una de las tareas o actividades que realiza cada sujeto involucrado. 3. Definir las funciones a través de la conjunción de las tareas similares que cada actor realiza. 4. Enlistar aquellas áreas o sujetos con los que se tenga un vínculo 	-Coordinador de subsede regional Hueyapan. -Apoyo administrativo	

			<p>indirecto con la coordinación o subsede regional (fuera del área, pero dentro de UPN 212)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Identificar el producto final de aquellas áreas o sujetos externos que tengan relación con la coordinación o subsede regional. 6. Explicar el proceso que se debe de seguir para obtener dicho producto. 7. Anexar dichos procesos al diseño de cada puesto. 8. Realizar un organigrama para establecer visualmente los vínculos con cada área así como la jerarquía horizontal, vertical e interna. 		
<p>Describir cada uno de los puestos encontrados</p>	<p>-Tener el 100% del diseño de cada puesto encontrado</p>	<p>-Conjuntar cada función definida en el paso anterior así como su relación con los departamentos adyacentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diseño de cada puesto (osease de cada actor que labora directamente en el área), es decir, conjuntar cada una de las funciones para especificar el contenido del puesto, su forma de trabajo y las relaciones con los demás puestos. 	<p>-Departamentos adyacentes como: SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA -Recursos financieros -Becas y segura social -Servicios escolares -Recursos materiales e inventarios</p> <p>-COORDINADOR GENERAL DE SUBSEDES REGIONALES -SUBDIRECCION ESCOLAR</p>	

<p>Construir un manual que describa las funciones y procesos vitaticios del área de coordinación de la subsede regional Hueyapan</p>	<p>Construcción del manual al 100%</p>	<p>Integrar cada uno de los elementos del manual, así como el contenido encontrado con anterioridad. Dar a conocer el manual mediante una capacitación a los actores directos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el manual acorde para el proyecto. 2. Definir los elementos conformadores de dicho manual. 3. Diseñar el manual 4. Difusión del manual. 	<p>COORDINADOR GENERAL DE SUBSEDES REGIONALES SUBDIRECCION ACADEMICA JEFE ADMINISTRATIVO DIRECCION SERVICIOS ESCOLARES RECURSOS HUMANOS COORDINADOR DE SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN</p>	
--	--	--	---	--	--

APÉNDICE W

Lista de verificación

ASPECTOS	¿Cumple con lo esperado?	
	SI	NO
Enlistar a los actores o sujetos que se encuentran dentro de la coordinación de la subsele regional (interior del área).		
Identificar las actividades o tareas que realiza cada uno de los sujetos directos en el área.		
Describir cada una de las tareas o actividades que realiza cada sujeto involucrado.		
Definir las funciones a través de la conjunción de las tareas similares que cada actor realiza.		
Realizar un diseño de cada puesto (osease de cada actor que labora directamente en el área), es decir, conjuntar cada una de las funciones para especificar el contenido del puesto, su forma de trabajo y las relaciones con los demás puestos.		
Enlistar aquellas áreas o sujetos con los que se tenga un vínculo indirecto con la coordinación o subsele regional (fuera del área, pero dentro de UPN 212)		
Identificar el producto final de aquellas áreas o sujetos externos que tengan relación con la coordinación o subsele regional.		
Explicar el proceso que se debe de seguir para obtener dicho producto.		
Anexar dichos procesos al diseño de cada puesto.		
Realizar un organigrama para establecer visualmente los vínculos con cada área así como la jerarquía horizontal, vertical e interna.		
Identificar el manual acorde para el proyecto.		
Definir los elementos conformadores de dicho manual.		
Diseñar el manual		
Difusión del manual.		

APÉNDICE X

Manual por utilizar y elementos del mismo.

Actividad: Definir el tipo de manual propicio para el proyecto así como los elementos que lo conforman.

Tipo de manual a ocupar: Manual específico de organización.

Definición del manual elegido: Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que se propone un determinado organismo social

Objetivo del manual: Establecer de manera visual la estructura interna de la subsección regional Hueyapan, líneas de comunicación así como funciones de los actores directos, con el fin de obtener una herramienta que rijan el funcionamiento del área.

Elementos del manual:

1. Identificación:
2. Índice
3. Introducción
 - 3.1 Objetivo del manual.
 - 3.2 Ámbito de aplicación
 - 3.3 Autoridad
 - 3.4 Como usar el manual
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal
7. Organigrama
8. Estructura funcional

El contenido del manual puede variar de acuerdo con la cantidad de información por detallar.

APÉNDICE Y

Actores directos e indirectos a la coordinación de la subsede regional Hueyapan

Actividad: Listado de los actores directos y áreas adyacentes de la coordinación de la subsede regional Hueyapan

Coordinación de la subsede regional Hueyapan		
Actores directos de la coordinación subsede regional	Áreas adyacentes internas de la unidad 212	Entidades externas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinador de la subsede regional 2. Apoyo administrativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de servicios escolares 2. Departamento de recursos financieros 3. Subdirección académica 4. Área de recursos materiales. 5. Departamento de becas 6. Coordinador de licenciatura: LEIP 7. Coordinador general de subsedes regionales 8. Coordinador de cultura y lengua 9. Dirección escolar 10. Área de recursos humanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H. ayuntamiento de Hueyapan. 1.1 Regiduría de educación.

APÉNDICE Z

Concentrado de actividades que realizan los actores directos

Actividad: Identificar las actividades o que realiza cada uno de los sujetos directos al área mediante la observación.

ACTIVIDADES REALIZADAS	
Coordinador de la subsede regional Hueyapan	Apoyo administrativo
Planeación/Evaluación	Ejecución
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión para obtener recursos materiales como: Material de limpieza y papelería; gestión de recurso tecnológicos: proyectores, cables, etc.; gestión de espacios áulicos aptos para que se lleve el proceso de enseñanza-aprendizaje. 2. Planeación de cargas académicas del personal docente. 3. Organización de reuniones académicas para tratar situaciones que atañen a la subsede, así como de distintas actividades. 4. Coordinación de las diferentes actividades que atañen a la subsede regional con el ayuntamiento municipal. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Apoyo al alumnado de la subsede para el trámite de documentos oficiales (constancias de estudios/boletas). 6. Información general sobre la universidad, así como de sus programas de estudios a la población general. 7. Archivo de diferente documentación correspondiente a la subsede regional (actas de evaluación, cargas académicas, formatos de resguardo, etc.) 8. Verificación del libro de asistencia. 9. Entrega de documentación proveniente de la unidad a los diferentes actores de la subsede regional. 10. Entrega de cheques a la comunidad docente y apoyo de limpieza, así como la recepción de documentos de los mismos.

APÉNDICE AA

Descripción del puesto de coordinador de subsede regional.

Actividad: Realizar el descriptivo de puesto de coordinador de subsede regional mediante el instrumento de cuestionario.

Nombre del puesto: Coordinador de la subsede regional Hueyapan				
Tareas o actividades que realiza con frecuencia (¿Qué es lo que hace?)	¿Cómo lo hace?	Tiempo en el que desarrolla la actividad (anote la cantidad de horas, días o semanas que le toma hacerlo) (¿Cuándo lo hace?)	Objetivo de la actividad o tarea (¿Por qué lo hace?)	¿Quién le solicita la realización de la actividad?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

APÉNDICE AB

Descripción del puesto de apoyo administrativo de subsede regional.

Actividad: Realizar el descriptivo de puesto de apoyo administrativo mediante el instrumento de cuestionario.

Nombre del puesto: Apoyo administrativo de la subsede regional Hueyapan			
Tareas o actividades que realiza con frecuencia (¿Qué es lo que hace?)	Tiempo en el que desarrolla la actividad (anote la cantidad de horas, días o semanas que le toma hacerlo) (¿Cuándo lo hace?)	Objetivo de la actividad o tarea (¿Por qué lo hace?)	¿Quién le solicita la realización de la actividad?
1. Apoyo a los alumnos para generar constancias de estudios y boletas de calificaciones	El comprobante de pago se recoge cada sábado debidamente requisitado, se entrega en el área de aportaciones para culminar en el departamento de servicios escolares, donde tiene un tiempo de espera de 1 a 2 días hábiles	Apoyar a la población estudiantil debido a la distancia y tiempo.	Coordinador de subsede regional Departamento de servicios escolares
2. Prestar a la comunidad estudiantil y docente el material electrónico para el desarrollo de las clases	Cada sábado, específicamente al inicio de la jornada (9:00am) y al finalizar (3:00pm)	Verificar y controlar los materiales electrónicos para su correcto uso	Coordinador de la subsede regional
3. Archivo de la distinta documentación perteneciente a la subsede regional.	La actividad depende de la cantidad de documentación pendiente, no obstante, por lo menos 2 veces al mes se realiza a	Llevar el control y registro de los documentos relacionados a la subsede regional, de los cuales se encuentran oficinas, hojas de	Coordinador de la subsede regional

	través de perforar los documentos y guardarlos en carpetas.	petición, cargas académicas, cronogramas, expediente del personal docente, etc.	
4. Entrega de nomina a la plantilla docente y al personal de apoyo de la subsede regional	Al final de cada mes (1 vez por mes), se recibe desde el departamento de recursos financieros, se verifica y entrega el sábado correspondiente	Apoyo a la coordinación en caso de que esta no pueda recibirla	Coordinación de la subsede regional Departamento de recursos financieros
5. Realizar solicitudes para obtener materiales de aseo, de papelería, electrónicos, etc., necesarios para la subsede	Al inicio de cada semestre	Para que las actividades diferentes (académicas, de limpieza, etc) se desarrollen de manera oportuna y correcta	Coordinador de la subsede regional
6. Informes a la población en general sobre los programas que oferta la universidad	Temporada de preinscripciones (durante el mes de febrero)	Informar a la población y aumentar la matrícula escolar	Coordinador de la subsede regional
7.			

APÉNDICE AC

Autoridades principales relacionadas con la subsede regional Hueyapan

Actividad: Identificar las principales autoridades institucionales para la conformación del directorio.

Principales figuras del área.

- Coordinador de la subsede regional Hueyapan
Mtra. Lucero Abraham Guarneros
- Apoyo administrativo
C. Ever Noel Ortega Castillo

Autoridades institucionales principales.

- Coordinador general de subsedes regionales.
Mtro. Oswaldo Flores Murillo
- Subdirección académica.
Dr. Fermín Osorio Santos
- Encargada del despacho de dirección.
Lic. Yunerí Calixto Pérez

Medios de contacto directos con la unidad.

- Número telefónico.
2313122302
- Correo electrónico institucional. upn212paginaweb@gmail.com

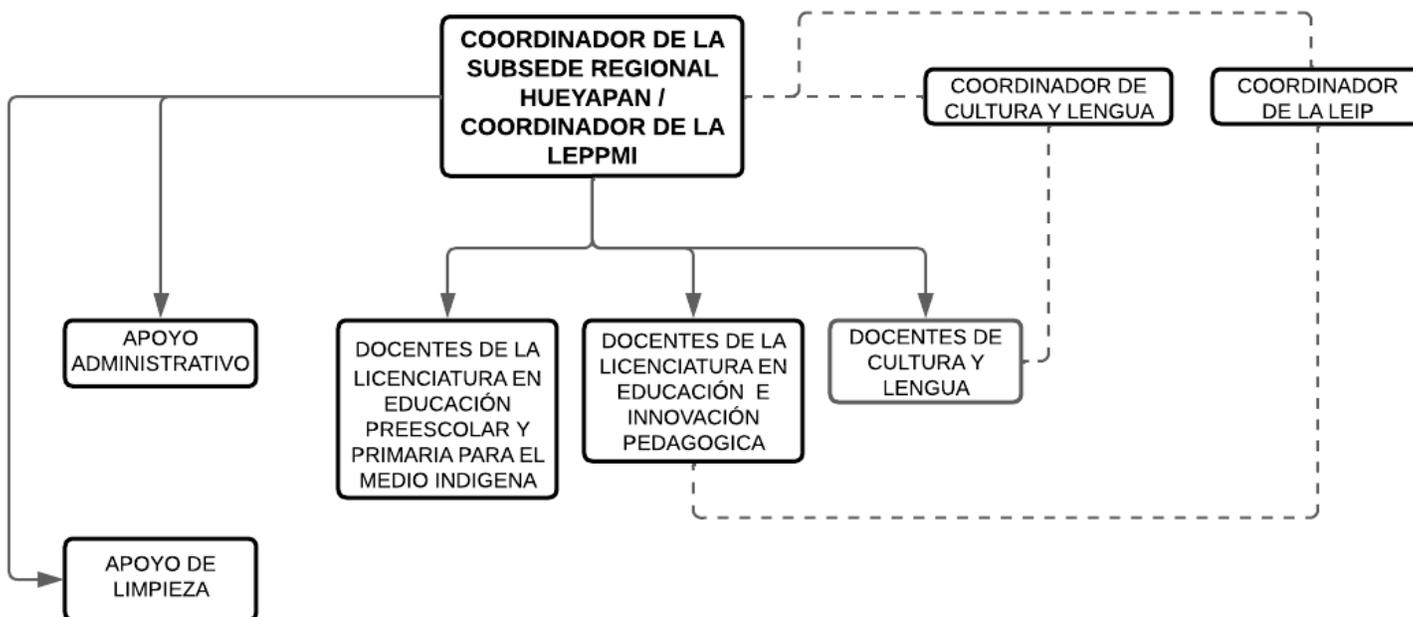
APÉNDICE AD

Organigrama interno de la subsede regional Hueyapan

Actividad: Crear el organigrama interno de la coordinación de la subsede regional Hueyapan.

Fecha: 11/03/2024

ORGANIGRAMA DE LA SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN



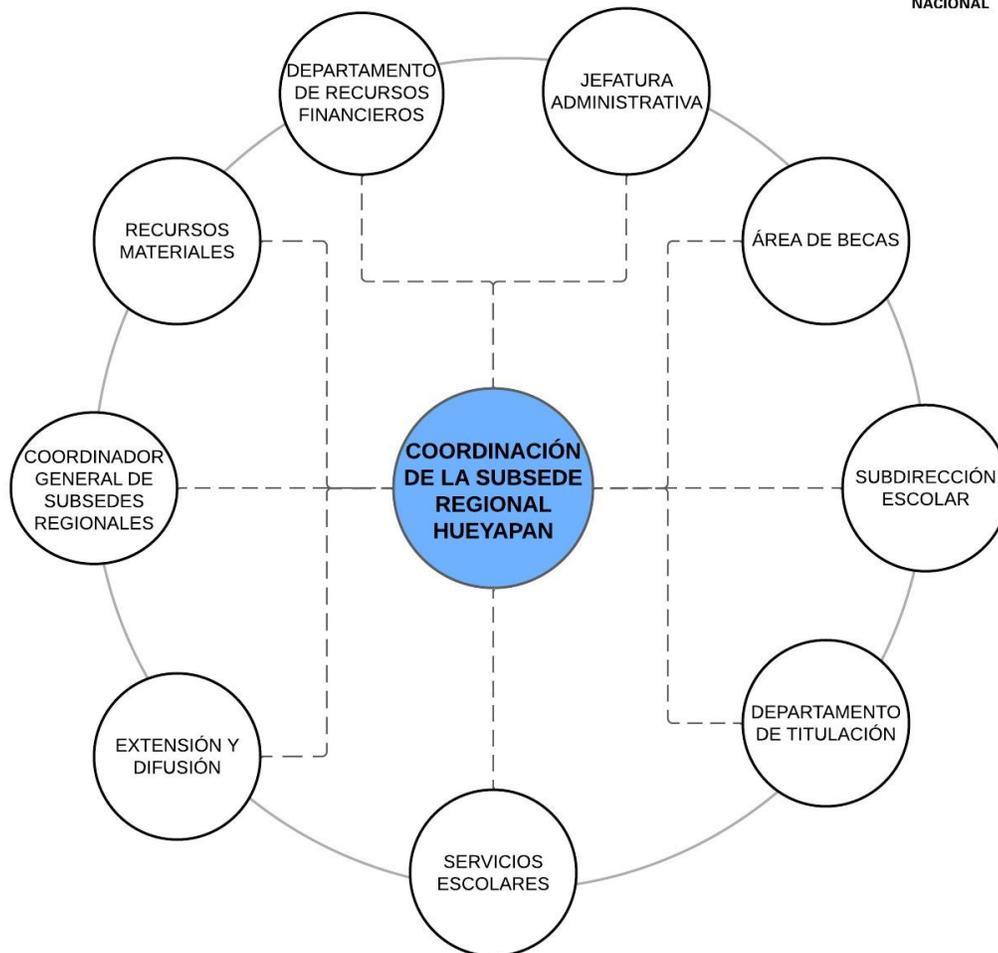
APÉNDICE AE

Líneas de comunicación directas a la subsede regional Hueyapan

Actividad: Plasmar las líneas de comunicación directas a la coordinación de la subsede regional Hueyapan.

Fecha: 11/03/2024

LÍNEAS DE COMUNICACIÓN DIRECTAS A LA COORDINACIÓN DE LA SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN



APÉNDICE AF

Estructura funcional

Actividad: Plasmar las líneas de comunicación directas a la coordinación de la subsede regional Hueyapan.

Coordinador de subsede regional	
Misión:	Vincular y estimular el desarrollo de las actividades académicas y culturales, promoviendo la educación de calidad de acuerdo con los lineamientos de la unidad.
Objetivo:	Conducir e impulsar el desarrollo de las actividades académicas y culturales, de modo que estén apegadas a la calidad educativa, así mismo, guiar las prácticas administrativas que se le adjudiquen a la subsede.
Funciones desempeñadas:	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar las actividades de la sede -Realizar planeación semestral de lo que se trabajara durante la jornada escolar -Brindar asesoramiento e información a asesores sobre área académica y administrativa. -Organizar reuniones con jefes de grupo de las distintas licenciaturas para realizar eventos o actividades. -Reuniones académicas con docentes. -Mantener una comunicación directa con la dirección escolar. -Mantener una comunicación con autoridades civiles, escolares y municipales. -Dar seguimiento a acuerdos antes realizados. -Revisar planeaciones e informes académicos. -Verificar que las clases docentes se lleven de manera adecuada.
Funciones de acuerdo con el Reglamento General de Educación Superior y Educación Continua SEIEM (2007)	<p>Artículo 62. El coordinador de subsede es la autoridad administrativa de más alto nivel al interior de esta y miembro del Consejo Académico Interno de la unidad-UPN que corresponda, y responsable de ejecutar los planes y programas de estudio relativos a la formación magisterial.</p> <p>Artículo 63. El coordinador de subsede tendrá las siguientes facultades y obligaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar y controlar las actividades académicas y administrativas que se realicen en las subsedes. 2. Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual para su integración en el presupuesto de la unidad. 3. Presentar a la unidad-UPN que le corresponda, su plantilla de personal académico y administrativo para su autorización. 4. Formar parte del consejo académico interno de la unidad-UPN que le corresponda 5. Expedir las constancias académicas que le soliciten. 6. Gestionar ante la unidad-UPN que le corresponda, los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la subsede.

	7. Acordar con el director de la unidad-UPN correspondiente, los asuntos inherentes a su cargo.
Entorno operativo:	<p>El puesto requiere mantener comunicación con agentes internos, así como externos a la institución. En la parte interna se desenvuelve con las coordinaciones de las diferentes licenciaturas que residen en la subsede; se apoya de la coordinación general de subsedes regionales; de subdirección académica, jefatura administrativa, extensión y difusión, recursos financieros, recursos materiales, departamento de becas, departamento de servicios escolares, comisión de titulación, apoyo administrativo, así como con dirección escolar.</p> <p>En la parte externa se colabora con el H. Ayuntamiento de Hueyapan para el desarrollo de actividades que le atañen al municipio, específicamente con la regiduría de educación.</p>

Apoyo administrativo	
Misión:	Mantener una estrecha comunicación con el entorno operativo interno para atender las necesidades administrativas para así favorecer el desarrollo de las actividades y procesos propios de la subsede.
Objetivo:	Desarrollar las actividades administrativas necesarias para apoyar en el desarrollo del funcionamiento de la subsede regional, fortaleciendo fuertemente los vínculos entre actores externos e internos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo a la comunidad estudiantil para generar documentos oficiales en la unidad, específicamente boletas de calificaciones, constancias de estudios y constancias de inscripción. Esta actividad se desarrolla por lo menos una vez a la semana con el objetivo de apoyar a los estudiantes por cuestiones de distancia y tiempo. -Préstamo de materiales electrónicos a la comunidad escolar, esta función se desarrolla en cada sesión para que se ejecuten las actividades académicas de la mejor forma posible. -Archivo de la distinta documentación adyacente a la subsede regional. Se realiza mínimo 2 veces al mes, depende de la cantidad de archivo pendiente. -Recepción, verificación y entrega de nómina la plantilla docente y personal de apoyo. Esta actividad se desarrolla una vez por mes, su finalidad es apoyar al coordinador en turno en caso de que este no pueda recibirla. -Realizar solicitudes para obtener recursos materiales de distinta índole que sean necesarios para la subsede. Se realiza de manera periódica, al inicio de cada semestre o cuando exista una eventualidad que le sea adjudicada a la sede. -Informar a la población en general sobre los diferentes programas que oferta la unidad. La tarea se ejecuta en temporada de inscripciones y reinscripciones, el fin es publicitar a la institución, así como generar interés en la comunidad.
Entorno operativo:	El puesto requiere mantener comunicación con los siguientes departamentos u áreas: Servicios escolares, coordinador de

	subsede, recursos financieros, recursos materiales, becas y jefatura administrativa.
--	--

APÉNDICE AG

Integración de los elementos del manual y diseño del mismo

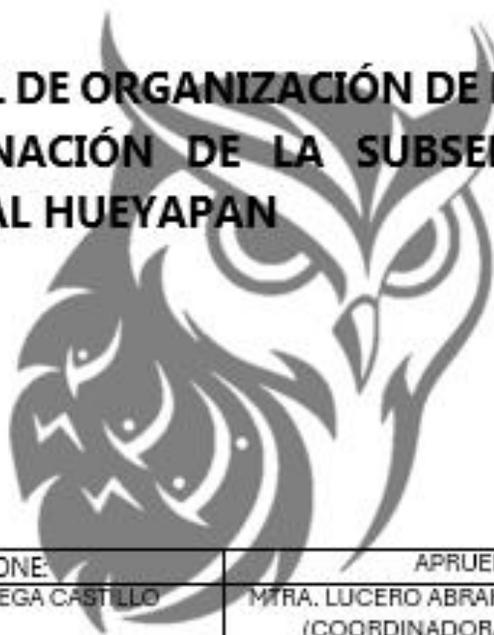


COORDINACIÓN DE LA SUBSEDE REGIONAL
HUEYAPAN DE LA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 212,
TEZIUTLAN

FECHA DE EMISIÓN:

ABRIL 2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE LA SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN



PROPONE:	APRUEBA:
EVER NOEL ORTEGA CASTILLO	MTRA. LUCERO ABRAHAM GUARNEROS (COORDINADORA EN TURNO)



APÉNDICE AH

Plan de capacitación



Secretaría
de Educación
Gobierno de Puebla

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 212, TEZIULÁN
PLAN DE CAPACITACIÓN



PLAN DE CAPACITACIÓN

PRESENTA: EVER NOEL ORTEGA CASTILLO



LUGAR DE APLICACIÓN			
PLANEACION TACTICA			
Institución:	Universidad Pedagógica Nacional unidad 212, Teziutlan	Nivel:	Superior
Contexto externo:	El lugar de interés se ubica en el municipio de Hueyapan, Puebla, específicamente en la localidad de Tanamacoyan,		
Contexto interno:	La estrategia se aplicará en la coordinación subsede regional Hueyapan de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 212, Teziutlán		
Diagnóstico:	¿Cómo definir las funciones de la coordinación de la subsede regional Hueyapan de la UPN unidad 212 Teziutlán para favorecer su funcionamiento y optimizar los procesos?		

INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN	
Concepto	Para dar parte a la difusión de este proyecto se utilizará como medio la capacitación, para ello se comenzara con su definición, Chiavenato (2009) enuncia que es una forma de educación profesional a corto plazo, su aplicación conlleva un proceso organizado en donde las personas podrán adquirir nuevos conocimientos, cambios de conducta, desarrollaran nuevas habilidades así como perspectivas, siempre y cuando compaginen con los objetivos de la organización, y a la vez funge como medio para la actualización del personal ya establecido para mejorar su desempeño dentro del área donde este se desenvuelve.
Objetivos de la capacitación:	La capacitación tiene tres objetivos primordiales a saber: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar a las personas para la ejecución correcta e inmediata de las tareas que le son encomendadas. 2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. 3. Cambiar la actitud de las personas, para mejorar el clima organizacional y mejorar procesos de trabajo.

RUTA CRÍTICA DE CAPACITACIÓN	
Presentación del primer manual de organización de la subsede regional Hueyapan	
Objetivo general:	Dar a conocer mediante el manual la estructura organizativa y funcional de la coordinación de la subsede regional Hueyapan.

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contextualizar al personal involucrado sobre la problemática diagnosticada para comprender la importancia del manual 2. Explicar el contenido del manual haciendo hincapié en la estructura funcional 		
Lugar:	La capacitación se desarrollará en la sala de maestros de la primaria general “ESTADO DE PUEBLA”, ubicada en la localidad de Tanamacoyan del municipio de Hueyapan.		
Responsable de la capacitación:	Ever Noel Ortega Castillo		
Participante:	Coordinador de la subsección regional Hueyapan		
Duración de la capacitación			
Sesiones totales	2	Horas de trabajo	2
Sesiones	Sábado 13 de abril de 2024	9:00a.m-10: 00a.m	
	Sábado 20 de abril de 2024	9:00a.m-10: 00a.m	

Fase 1: Introducción			
Fecha:	13 de abril de 2024	Horario:	9:00a.m-10: 00a.m
Objetivo:	Explicar el porqué de la creación del manual a través de las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado		
Materiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación digital: https://docs.google.com/presentation/d/1YN0ZeGANj86y7fKaRQWJEPcLPuBqkTGr/edit?usp=drive_link&ouid=113699144055458645083&rtpof=true&sd=true • Laptop • Proyector • HDMI • Manual impreso • Actividades impresas: Apéndice E 		
Actividades a realizar		Tiempo estimado	
1. El capacitador C. Ever Noel Ortega Castillo da las palabras de bienvenida a la capacitación Apoyo: Presentación digital		9:00am – 9:05am	
2. El capacitador se presenta (nombre completo, licenciatura, institución, grado a obtener y lo que dará a difusión) así como la estructura general de trabajo de la sesión. Apoyo: Presentación digital		9:05am-9:10am	

3. Se da a conocer el problema así como los antecedentes para justificar la importancia de tener claras las funciones de cada persona dentro de la organización (mencionar unidad teórica, proceso, etapa) así como del propio manual. Apoyo: Presentación digital	9:10am- 9:20am
4. Se ahonda en la explicación retomando la Teoría General de Sistemas como base teórica primordial Apoyo: Presentación digital	9:20am-9:30am
5. El presentador muestra el manual organizacional para explicar su constitución general y por qué se elaboró Apoyo: Presentación digital y manual físico	9:30am-9:40am
6. Se explican los siguientes contenidos del manual: a) Introducción b) Directorio c) Base legal d) Organigrama e) Líneas de comunicación f) Servicios que ofrece Apoyo: Presentación digital y manual físico	9:40am-9:55am
7. Se finaliza la presentación con una actividad (cuestionario, ver apéndice E)	9:55am-10:00am

Sesión 2: Profundización y cierre			
Fecha:	20 de abril de 2024	Horario:	9:00a.m-10: 00a.m
Objetivo:	Profundizar en la estructura funcional de la organización		
Materiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación digital: https://docs.google.com/presentation/d/1YN0ZeGANj86y7fKaRQWJEPcLPuBqkTGr/edit?usp=drive_link&oid=113699144055458645083&rtpof=true&sd=true • Laptop • Proyector 		

	<ul style="list-style-type: none"> • HDMI • Manual impreso • Actividades impresas: Apéndices A, B, C, D, E
Actividades a realizar	Tiempo estimado
1. El capacitador realiza una actividad (lluvia de ideas, Ver apéndice A) con las personas involucradas para recordar lo que se explicó la sesión anterior. Material de apoyo: presentación digital y actividad impresa	9:00am-9:10am
2. El capacitador vuelve a mostrar el manual para proseguir con la explicación del mismo, retomando el punto “Estructura funcional” profundizando y vinculándolo con los apartados anteriores del manual. Material de apoyo: presentación digital y manual impreso	9:10am-9:30am
3. Una vez concluido el punto anterior, el presentador indica la actividad de cierre de presentación que llevara a la reflexión (escribir en una hoja las principales funciones que desarrollan y de que manera afecta al funcionamiento de la organización) (Ver apéndice B) Material de apoyo: presentación y actividad impresa.	9:30am-9:40am
EVALUACIÓN	
4. El capacitador evaluará a través de un SQA, el cual le será entregado a las personas involucradas. (Ver apéndice C) Material de apoyo: presentación y actividad impresa.	9:40am-9:50am
5. Para finalizar, el capacitador pedirá que se le evalúe mediante una lista de verificación (Ver apéndice D) Material de apoyo: presentación y actividad impresa.	9:50am-10:00am
6. Se agradece a los participantes y finaliza la capacitación	10:00am

APÉNDICE AI

Capacitación al personal involucrado

Portada de diapositivas utilizadas



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 212, TEZIUTLÁN**

COORDINACIÓN DE LA SUBSEDE REGIONAL HUEYAPAN

**CAPACITACIÓN:
PRESENTACIÓN DEL PRIMER MANUAL DE
ORGANIZACIÓN DE LA SUBSEDE
REGIONAL HUEYAPAN**

**CAPACITADOR:
C. EVER NOEL ORTEGA CASTILLO**

ABRIL 2024

APÉNDICE AJ

Lluvia de ideas

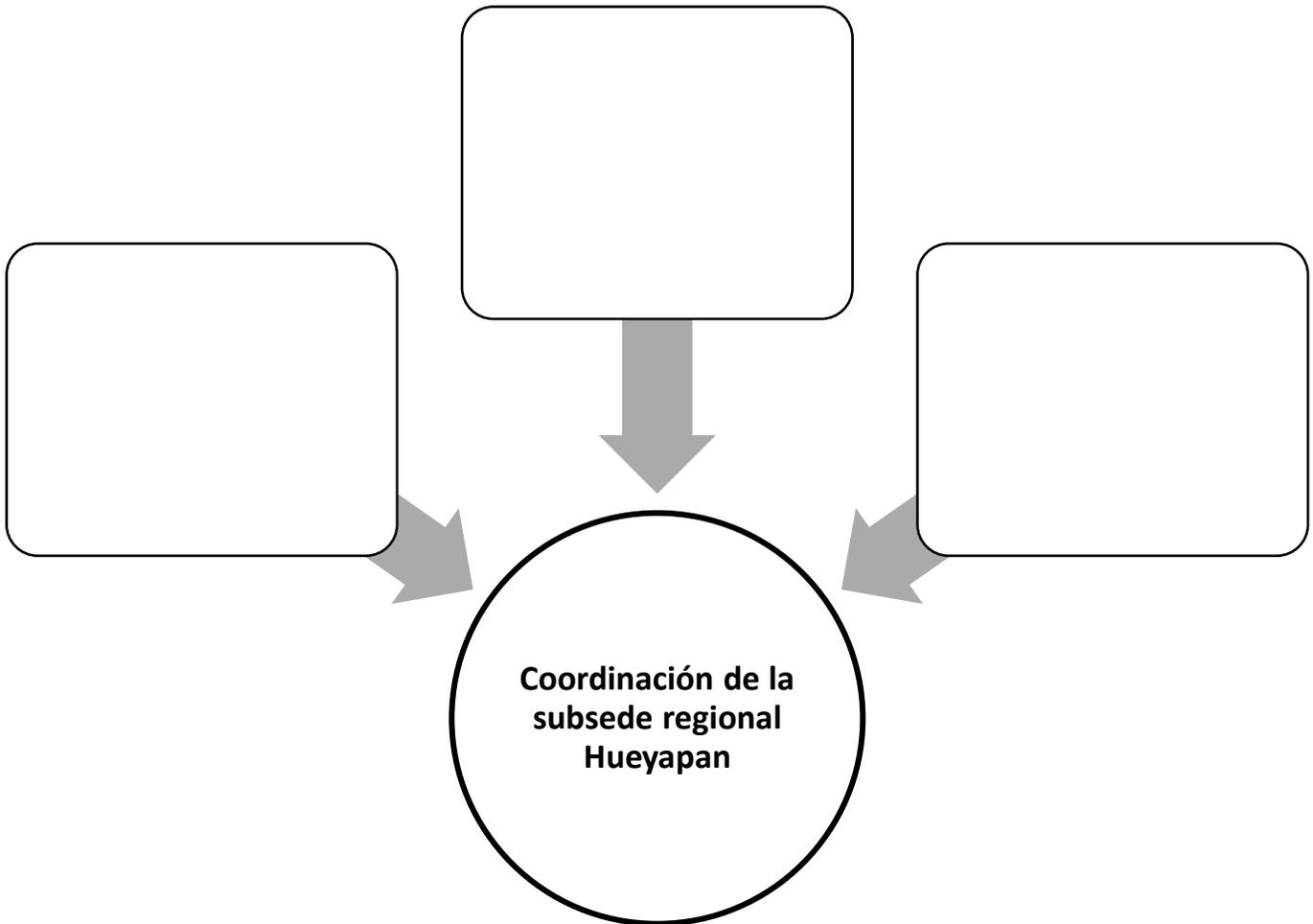
Instrucciones: En los siguientes espacios anote las ideas que recuerde de lo que se trabajó en la sesión anterior.



APÉNDICE AK

Principales funciones que desempeña

Instrucciones: En los siguientes espacios describa las tres principales funciones que tiene dentro de la organización y de que manera repercuten en la operatividad de la organización



APÉNDICE AL

SQA

Instrucciones: Conteste de manera explícita las preguntas que están dentro del cuadro

S	Q	A
¿Qué Se?	¿Qué Aprendí técnicamente?	¿Qué reforzar?

APÉNDICE AM

Lista de verificación

Instrucciones: Coloque una “X” en las casillas “Si” o “No” de acuerdo con los enunciados que se le presentaran a continuación.

Criterio	Si	No
1. El capacitador se presentó en tiempo y forma		
2. Se presento la forma de trabajo al igual que el tiempo a utilizar		
3. Se abordaron todos los temas previstos		
4. El capacitador demostró preparación al presentar la capacitación		
5. El contenido fue claro y conciso		
6. Se incluyeron actividades dentro de la presentación		
7. El contenido está relacionado con las necesidades de aprendizaje		
8. Se evaluaron los aprendizajes obtenidos		

APÉNDICE AN
CUESTIONARIO

Instrucciones: Conteste cada una de las preguntas de acuerdo con lo que se vio en la sesión.

1. ¿Qué es una función?
2. ¿Cuál es la importancia de tener claras sus funciones dentro de la organización?
3. ¿Cuál es la importancia de conocer las líneas de comunicación?
4. Mencione las características principales del manual de organización:

APÉNDICE AO

Balance general de resultados

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -El contexto interno, externo y de área fueron comprendidos apropiadamente. -El diagnostico implementado se desarrolló sin dificultades siguiendo cada uno de sus pasos. -Mediante el planteamiento del problema se construyó la pregunta de investigación la que a su vez generó una estrategia de intervención. -Se logró identificar el problema dentro del proceso administrativo a través de la categorización. -Se conocieron la mayoría de las actividades que se realizan en el área a través de instrumentos de investigación -Se identificó la estructura del sistema educativo nacional (SEN) a través de la política educativa y también las propias del nivel educativo. -A través de la metodología del marco lógico se construyó una matriz que dio coherencia y lógica para la construcción de la estrategia. -Se reconoció de manera puntual la estrategia a utilizar -A través del paradigma sociocrítico se llegó al análisis del problema. - Mediante el enfoque cualitativo se construyeron instrumentos de investigación para la recolección de datos descriptivos. -Se comprendió la importancia de generar un cambio social a través del método de investigación-acción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crear espacios e instrumentos para complementar la descripción de los contextos. -Realizar una búsqueda exhaustiva sobre el diagnóstico administrativo para la complementación dentro del proyecto. -Ampliar la indagación de las actividades a través de diferentes personas y puestos. -Establecer las bases del puesto para el trabajo progresivo y continuo. -Llevar a cabo entrevistas hacia exdirectores de las diferentes unidades para conocer el proceso de creación de las subsecciones regionales. -Emplear una metodología diferente para la construcción de la estrategia. -Analizar y comparar mediante la praxis ambos conceptos para su correcta interpretación -Utilizar diferentes estrategias de aprendizaje que mejoren la comprensión de la metodología de investigación. -Fomentar entre los integrantes del área que lleven a cabo el registro de sus actividades con el fin de actualizar el manual de organización. -Implementar una evaluación de las actividades y el proceso que realizan para saber su eficiencia así como su eficacia. -Compartir el manual con la unidad y otras sedes regionales para su análisis y pronta utilización.

<p>-El manual logro concretarse bajo las condiciones que exigía la teoría</p>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -La descripción del contexto se vio limitada por falta de tiempo para su observación. -Escasez en la información referente al diagnóstico administrativo. -Hubo actividades que, por motivos ajenos a la voluntad del investigador, no le fueron explicados de manera apropiada y por tanto no fueron incluidos en la propuesta de la estrategia. - No se logró encontrar el sustento legal sobre la creación de las subsedes regionales de la UPN. -Se presentaron dificultades para comprender de manera eficaz la metodología del marco lógico y por ende la construcción de la estrategia. - Dificultad para diferenciar la gestión educativa de la administración educativa -Las estrategias de aprendizaje para comprender la relación entre el enfoque de investigación, el paradigma, el diseño y el método fueron poco efectivas. -Nulo registro de las actividades o tareas que se desarrollan dentro del área. -No existe una evaluación de las actividades y el desempeño laboral de quienes se encuentren dentro de área -La difusión de la estrategia se vio limitada por cuestiones de tiempo y espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> - El contexto se ve alterado de manera recurrente lo cual altera las condiciones de viabilidad de aplicación del proyecto. - El personal del área no demuestra interés por utilizar el manual. - El manual puede no recibir actualizaciones posteriores, lo que lo hará infructuoso. - Rotación constante del personal dentro del área. -Inestabilidad en las políticas institucionales internas. -Respuestas inexactas o falsas durante el diagnostico por parte de las personas involucradas. -Negación rotunda por parte del personal para el registro de sus actividades o tareas.