



SEP
SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN
PÚBLICA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE
UNIDAD CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 21001:2018

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN
BÁSICA: UNA PROPUESTA DE SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS
PARA EFICIENTAR LA GESTIÓN ESCOLAR Y LOGRAR LA MEJORA
EDUCATIVA

TESIS

PRESENTA

ARMIDA ELIZABETH CORONA RUGERIO

TUTOR

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANÉ

CIUDAD DE MÉXICO

OCTUBRE 2025



SEP
SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN
PÚBLICA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE
UNIDAD CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 21001:2018

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN
BÁSICA. UNA PROPUESTA DE SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS
PARA EFICIENTAR LA GESTIÓN ESCOLAR Y LOGRAR LA MEJORA
EDUCATIVA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA
ARMIDA ELIZABETH CORONA RUGERIO

CIUDAD DE MÉXICO

OCTUBRE DE 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
Unidad UPN 099, CDMX, Poniente.

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN

Ciudad de México, 05 de julio de 2025

C. ARMIDA ELIZABETH CORONA RUGERIO
Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA: UNA PROPUESTA DE SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS PARA EFICIENTAR LA GESTIÓN ESCOLAR Y LOGRAR LA MEJORA EDUCATIVA

Modalidad TESIS, a propuesta del C. Dr. Luis Manuel Juncos Quiané manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen Profesional para obtener el Grado de Maestro (a) en Educación Básica.

ATENTAMENTE:



DRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
Presidente de la Comisión de Exámenes
Profesionales de la Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente

C.C.P. Archivo de la Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN 099 CDMX, Poniente



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Calle de La Morena, No. 811, Tercer Piso, Col. Narvarte Poniente, C.P. 03020, Benito Juárez, Ciudad de México.
Tel: (55) 56 30 97 00, EXT. 3002. www.upn099.mx

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Diagnóstico	4
1.1 Zona Escolar 445 de Educación Primaria: Ámbito Institucional	4
A) Características de la Alcaldía de Coyoacán y su impacto en la comunidad educativa.....	9
B) Condiciones higiénico-pedagógicas del conjunto de escuelas que pertenecen a la Supervisión 445.....	15
C) Organización respecto al trabajo.....	19
D) Espacio físico que dispone la Zona Escolar 445.....	40
1.2 Ámbito sociocultural del grupo de trabajo	44
1.3 Ámbito pedagógico	45
Capítulo 2. Estructura epistémico-metodológica de la investigación	52
2.1 La investigación documental	52
2.2 Planteamiento del problema.....	55
2.3 Planteamiento del problema.....	56
2.4 Objetivo General.....	57
2.5 Objetivos Específicos	58
2.6 Estado del Conocimiento	58
2.7 Perspectiva o postura epistemológica en la que se inserta.....	
el estudio	63
2.8 Teóricos y autores específicos de la postura seleccionada.	64

2.9 Descripción general del paradigma investigativo, su método y técnicas a emplear	67
2.10 Categorías de análisis.....	68
Capítulo 3. Marco Referencial	69
Capítulo 4. Marco Teórico	96
4.1 Antecedentes de la Administración Pública y Privada.	96
4.2 La Nueva Gestión Pública	107
Capítulo 5. Propuesta de Innovación.....	120
<i>1ª. Etapa: Inventario de procesos.....</i>	<i>128</i>
<i>2ª. Etapa Mapeo de Funciones</i>	<i>137</i>
<i>3ª. Etapa. “Manual de procesos que simplifican la administración escolar” ...</i>	<i>137</i>
CONCLUSIONES	

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS, GRÁFICOS, TABLAS, MAPA

GRÁFICO 1 DISTRIBUCIÓN POR ALCALDÍA O MUNICIPIO DONDE VIVEN LOS DOCENTES	12
GRÁFICO 2 CUANTIFICACIÓN DE MENSAJES RECIBIDOS EN LA ZONA ESCOLAR.....	32
GRÁFICO 3 CUANTIFICACIÓN DE MENSAJES RECIBIDOS EN LA ZONA ESCOLAR POR TIPO DE ACCIÓN SOLICITADA POR LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA. PERIODO DE AGOSTO DEL 2019 A FEBRERO DEL 2020	34
GRÁFICO 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INFORMACIÓN Y ACTIVIDADES QUE TRABAJA UNA ZONA ESCOLAR Y LAS ESCUELAS A SU CARGO.....	36
TABLA 1 OTROS ESPACIOS EN LAS ESCUELAS DE LA ZONA ESCOLAR 445	17
TABLA 2 . INFORMACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y POBLACIÓN QUE ATIENDE.	46
TABLA 3 INFORMACIÓN DEL PROMEDIO DE ACTUALIZACIÓN O PROFESIONALIZACIÓN ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO	48
TABLA 4 TEORÍAS Y POSTULADOS.....	106
TABLA 5 PRINCIPIOS DE LA NGP Y POLÍTICA EDUCATIVA	116
TABLA 6 INVENTARIO DE PROCESOS.	128
TABLA 7 ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	144
MAPA 1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	99

AGRADECIMIENTOS

A MIS HIJOS

Por ser la motivación en mi vida personal y profesional; por acompañarme en el trayecto de mi vida.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y ALUMNOS

Que siempre aprendí de ellos y dejaron huella en mí.

A MI ASESOR DE TESIS

Que confío en mi proyecto de investigación y me enseñó y oriento en todo momento.

INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años México ha tenido momentos importantes de transformación en el Sistema Educativo Nacional (SEN), mismos que han llevado a generar nuevas estrategias y acciones para el logro de los propósitos nacionales e internacionales. El presente trabajo aborda la función de *Supervisión en Escuelas Primarias* como parte fundamental en la cadena de mando para hacer llegar la política educativa a las escuelas y punto de enlace entre las autoridades y los centros escolares; así como en la transformación de las prácticas docentes y de liderazgo académico y organizacional para los Directivos. (SEP, 2011)

Para llevar a cabo la implementación de las políticas públicas en materia educativa se requiere de recursos humanos y materiales para realizar los procesos de organización, diseño e implementación, por ejemplo: del *Programa Escolar de Mejora Continua* (PEMC); ello implica, entre otras cosas, preparar las condiciones para realizar la evaluación y actualización permanente de todos los actores educativos, entre otros temas. En concreto, se requiere ver a la escuela en su conjunto y no solamente repetir el discurso de “la escuela al centro”. Detrás de esta propuesta, hay muchas situaciones problemáticas que cubrir y que, en muchos de los casos, no están en el ámbito de las facultades del docente, del director o del supervisor resolver.

Resulta importante, en ese plano, identificar a la gestión como un acto y sus procesos derivados para conseguir un objetivo determinado y la acción principal de la administración (SEP, 2010); en relación con lo anterior la gestión institucional se enfoca a la organización, derivada de las políticas educativas y establece líneas de acción a cada una de las instancias administrativas.

Identificar este tipo de gestión permite observar, cómo la Institución determina su organización, funcionamiento y prácticas administrativas que recaen en los centros

escolares y el impacto que esto tiene en la gestión escolar y pedagógica para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Por tal motivo, es necesario revisar cómo se desdobra la *gestión administrativa institucional* en los centros educativos, la pertinencia o relevancia de la información solicitada, las formas de entrega, los recursos materiales y tecnológicos utilizados, el tiempo que le ocupa al personal directivo y docente, y compararlo con las horas efectivas de clase y el asesoramiento y acompañamiento por parte del Director.

Con lo anterior el motivo de esta investigación es contrastar el *discurso institucional* respecto de la disminución de la carga administrativa y la realidad que vive la Zona Escolar 445 y las escuelas que corresponden a la Zona.

La investigación se organiza en Cinco Capítulos. En el Primero se aborda el diagnóstico interno y externo de la Zona Escolar 445 y la forma en que éste influye en el logro de los aprendizajes escolares a partir del análisis de la Dimensión Administrativa y la repercusión que ésta tiene como resultado de la exagerada solicitud de documentos e informes a los Supervisores, Directores y Maestros como último eslabón de este trabajo que, aunado a la tarea del proceso de enseñanza y aprendizaje de sus alumnos, tienen que cumplir y generar la información requerida.

El Segundo Capítulo plantea la estructura epistémico-metodológica que sigue la investigación a partir de la identificación del problema que genera una enorme cantidad de requerimientos de tipo administrativo y la falta de manuales o procesos bien definidos y claros a fin de administrar con eficiencia y eficacia el tiempo tanto de las instituciones educativas como en su uso efectivo en los momentos de enseñanza de los docentes.

En el Tercer Capítulo, se señala el marco referencial que ubica el problema identificado de la *descarga administrativa* en los centros educativos y la mirada hacia la *Nueva Gestión Pública* como forma diferente de organización efectiva y eficaz; se plantea en la investigación, la base teórica y conceptual sobre la que se desarrolla y orienta al

objeto de estudio. Así como investigaciones en el contexto internacional y nacional que con anterioridad han abordado el tema.

El Capítulo Cuarto, presenta el marco teórico que da sustento a la investigación a partir del tema de la Administración y la Nueva Gestión Pública. Presenta diferentes escuelas y teorías sobre la administración, los antecedentes del tema, los aspectos legales y normativos que hacen referencia a la *descarga administrativa*.

Finalmente, el Capítulo Cinco, contiene la propuesta de intervención considerado un *Manual de Procedimientos para la Gestión Administrativa*, que sirva no solamente de guía o como simple lista enunciativa, sino como un instrumento de trabajo para los directivos, subdirectores de gestión y en general para todos los recursos humanos que de manera imprevista tengan que hacer tareas administrativas.

Se pretende con esta investigación observar, desde el trabajo cotidiano de una zona escolar, el motivo o motivos por el cual se da prioridad a la gestión administrativa, con la finalidad de avanzar clara y precisamente hacia una simplificación que permita sea un elemento más de análisis y reflexión que lleve a los colectivos y a las autoridades educativas a la toma de decisiones oportunas y no que se transforme en un aspecto que carece de relevancia y pertinencia para el logro educativo.

Capítulo 1. Diagnóstico

El diagnóstico, en todo proyecto de investigación-intervención, es el proceso para indagar y profundizar en las diferentes aristas de un problema, causas y consecuencias que lo originan, identificar elementos que hacen factible el desarrollo de las actividades o destacar aquellas que generan confusión, duplicidad de trabajo, tiempos invertidos, costos, beneficios, entre otras cuestiones.

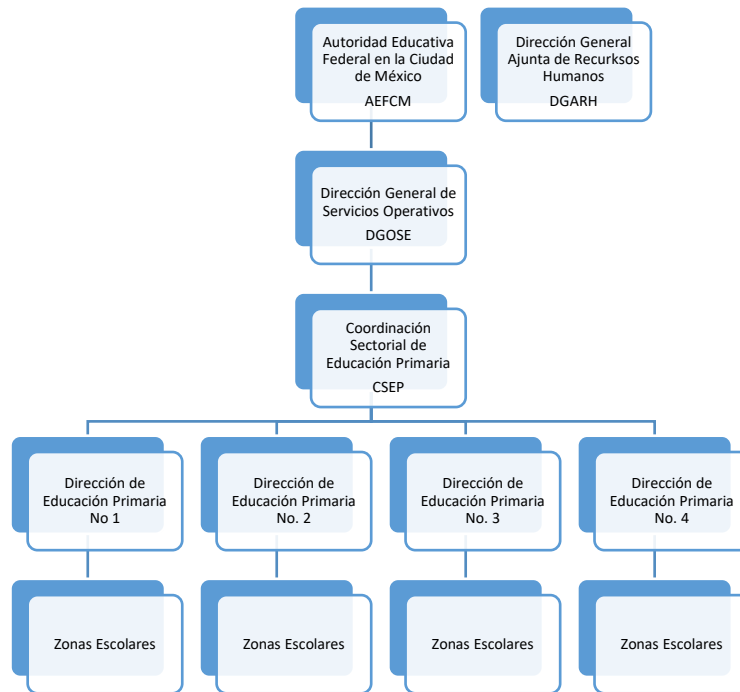
Para iniciar el planteamiento del diagnóstico de este proyecto de investigación, se iniciará por delinear el ámbito institucional en que se desarrolla.

1.1 Zona Escolar 445 de Educación Primaria: Ámbito Institucional

El objeto de estudio de este trabajo está identificado y ubicado en la Zona Escolar 445, cuyas instalaciones se encuentran albergadas en la Escuela Primaria 45-2021-445-00-x-014 “Estatuto Jurídico”, con domicilio en Avenida Jacarandas esquina con Copa de Oro, Col. Ciudad Jardín, C. P. 04370 de la Alcaldía Coyoacán, en la Ciudad de México.

Por estructura la Zona Escolar 445, forma parte de la Dirección de Educación Primaria N°. 3, adscrita a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria (CSEP), perteneciente a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE) y dependiente de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM).

ORGANIGRAMA 1 ORGANIGRAMA DE LA AEFCM



Fuente: Elaboración propia, con base a la estructura oficial de Educación Primaria en la CDMX.

Como se observa en el gráfico y en esta cadena de mando, la Supervisión Escolar ocupa el quinto lugar; ésta recibe órdenes o disposiciones de todas las instancias, incluida la Coordinación General Adjunta de Recursos Humanos (CGARH).

Históricamente la Zona Escolar ha vivido diferentes momentos relacionados con los cambios en la estructura que ha generado la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, en ese sentido ha pasado de ser dependiente de la Dirección de Educación Primaria N° 5, a ser parte de la Dirección de Educación Primaria N° 4, y ahora de la Dirección de Educación Primaria N° 3. También ha cambiado de nomenclaturas de Zona (216, 436 y en la actualidad 445), lo anterior se debe a que con el paso del tiempo y derivado de reorganizaciones llevadas a cabo por la autoridad educativa la han dispuesto de esta manera; en algún momento estuvo a cargo del Sector V de Coyoacán, pero ahora la organización opera ya sin la figura de Jefatura de Sector.

Dicha figura de mando (Jefatura de Sector) dejó de funcionar por primera vez a partir del surgimiento de las *Zonas de Jornada Ampliada* y Tiempo Completo en enero del 2011, para las Supervisiones de Jornada Ampliada la falta de este nivel jerárquico trajo efectos positivos porque la comunicación entre los Supervisores y el Director Operativo se hizo eficaz y directa para gestionar los diferentes asuntos que se atienden en las Supervisiones; se transitó de una exagerada vigilancia y control a un proceso de *autorregulación responsable*; aunque también surgieron efectos contrarios a nivel Dirección Operativa, porque una de las funciones que desarrollaban las Jefaturas de Sector consistía en entregar la documentación requerida por la autoridad, ya organizada por Zonas Escolares; por lo tanto no era lo mismo atender a 3 o 4 Sectores que atender a 65 Zonas Escolares en promedio.

Por otra parte, las escuelas regulares, esto es, las que tenían Turno Matutino y Vespertino, continuaban trabajando con la figura del Jefe de Sector, hasta el 2016, en que desaparece completamente esta categoría de plaza en la Ciudad de México.

La Zona Escolar 445, ha transitado por diferentes tipos de Supervisión: la más conocida la que incluía Escuelas Matutinas, Vespertinas y Particulares; posteriormente en la nueva modalidad de Jornada Ampliada y Tiempo Completo; para quedar actualmente bajo la condición de Supervisión de Escuelas de Educación Básica que atiende de 7 a 15 escuelas con Turnos Matutino, Vespertino, Particulares, Jornada Ampliada y Tiempo Completo; esto derivado de reorganizaciones que la AEFCM, dispone.

Es el caso de la nomenclatura 436, anterior a la que actualmente detenta, forma parte de 65 Zonas Escolares en la Dirección N° 4, que del 2011 al 2016, pertenecieron al modelo de *Supervisión de Jornada Ampliada y Tiempo Completo*. Mientras que la clave 445 fue asignada en el 2016 y que continúa vigente en la modalidad de supervisión de educación básica.

Durante la búsqueda de documentos institucionales que permitieran tener mayor información de la conformación de esta Zona, se localizaron expedientes fechados de 1994, que la señalan con el Número de Zona 216 y el domicilio actual; otra información relevante de la existencia de la Zona Escolar instalada en este Centro de Trabajo, han sido las breves entrevistas con los docentes de mayor antigüedad, quienes coinciden en referir que para 1985, la Escuela Primaria “Estatuto Jurídico”, ya tenía instalada una *Inspección Escolar*.¹

Actualmente la Zona Escolar 445 está conformada por 7 escuelas, de las cuales, 4 son Oficiales con horario de Jornada Ampliada (8:00 a 14:30 hrs.) y 3 Escuelas Particulares. Todas las escuelas Oficiales y Particulares, cuentan con edificios exprofeso para funcionar como escuelas, con la única variante de que las Particulares atienden el nivel de Preescolar en el mismo terreno. Esta característica de las Escuelas Particulares es uno de los motivos de las visitas ordinarias o extraordinarias que se realizan a los colegios durante el ciclo escolar (tres veces como base); las visitas son de carácter pedagógico, higiénico, administrativo y de seguridad, tanto estructural como de Protección Civil.

Las tareas de la Supervisión incluyen aspectos como la revisión de las instalaciones (espacios y estructuras) que, sin contar con la preparación profesional en arquitectura o ingeniería, se realizan cotidianamente con grandes implicaciones de corresponsabilidad por la salvaguarda de los alumnos y de las cuales se debe tener mucho cuidado en informar a la autoridad competente sobre cualquier cambio en la estructura o la falta de la carpeta de Protección Civil para deslindar responsabilidad administrativa, civil o penal.

El trabajo que lleva a cabo la figura de Supervisor Escolar en gran medida está basado en su experiencia como Director, su actuar puede estar influenciada por el estilo

¹ El término *inspección escolar* fue utilizado hasta 1986, en el que la función dejó de ser exclusivamente de vigilancia y control.

de Supervisión que tuvo cuando fue Director; el Supervisor se hace en la práctica cotidiana y muchas de las veces resulta estar solo.

Muy a pesar de que ahora se concurre la Plaza de Supervisión a través de un examen, eso no garantiza que se desempeñe con seguridad; por otra parte, no hay una capacitación o curso de inducción a la función; en temas como: gestión escolar, administrativa, normativa, visitas a escuelas particulares; asimismo, debe contar con el equipo de apoyos técnico-administrativo en los cuales delegar el trabajo administrativo para poder dedicar mayor tiempo a la asesoría y acompañamiento de su colectivo docente .

Para llevar a cabo todas las tareas asignadas, la Zona Escolar 445, cuenta con los siguientes recursos humanos: una *Asesora Técnico-Pedagógica* especialista en Lenguaje y Comunicación (con horario de 8:00 a 16:00 hrs.), asignada a la Zona por concurso mediante la Ley del Servicio Profesional Docente y con quien se planean e implementan las actividades pedagógicas; tres apoyos Técnicos Administrativos, uno en el Turno Matutino (con horario de 8:00 a 12:30 hrs.) otro en el Turno Vespertino (con presencia de 14:00 a 18:30 hrs.) y una docente de Educación Física con 19 hrs. en condición de cambio de actividad.

Los tres últimos docentes trabajan toda la parte operativa y administrativa de la Zona bajo la conducción de una Supervisora, que, si bien delega el trabajo, maneja las diferentes actividades de las cinco dimensiones del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), en ese sentido verifica, asegura, transmite, promueve, establece, asesora, acompaña, gestiona, vincula, contribuye, valida, controla y representa a la autoridad de la Secretaría de Educación Pública, (SEP)

Con este panorama de gestión y con un equipo de cinco personas en la Supervisión se atiende diariamente a una población escolar de 2039 alumnos y los Padres de Familia, 7 Directoras, 73 Docentes frente a grupo, 4 Subdirectoras de Gestión, 4 Subdirectoras Académicas, 1 Promotor de TIC, 12 Docentes de Educación Física y 9

Docentes de inglés; ello ocurre, en todos los aspectos que requiere la AEFCM y los mandos medios como: la DGOSE, CSEP y DO. Esto representa una fuerte carga de trabajo por el volumen de gestiones y personas que se atienden.

Lo anterior se articula cotidianamente para coadyuvar al logro de la Misión de la Supervisión Escolar: asegurar la calidad del servicio educativo y contribuir con sus propósitos: vincular a la escuela con la comunidad, mejorar las prácticas de enseñanza y favorecer el desarrollo profesional del colectivo docente. (SEP, 2011)

Para vincular a la escuela con la comunidad es relevante identificar el contexto externo e interno y su influencia en la calidad educativa; así como la forma en que puede determinar el alcance de la misma y el nivel de participación en la educación.

A) Características de la Alcaldía de Coyoacán y su impacto en la comunidad educativa.

Coyoacán es la Alcaldía donde se localizan las escuelas que pertenecen a la Zona Escolar 445, esta Alcaldía forma parte de las dieciséis demarcaciones políticas en que se organiza el territorio de la Ciudad de México, entidad Capital del país que en el año 2016 se convirtió en un Estado más de la República Mexicana.

Dicha Alcaldía se ubica muy cerca al Centro de la Ciudad, su territorio abarca 54.4 kilómetros cuadrados que corresponden al 3.6% del territorio de la Capital del país (Ciudad de México), colinda al Norte con las delegaciones: Benito Juárez, al Sur con Tlalpan, al Sureste con Iztapalapa y Xochimilco mientras que al Suroeste con la Alcaldía Álvaro Obregón. La colindancia con estas cinco Alcaldías la convierten en un punto atractivo en la generación de trabajos, vivienda, servicios sociales, culturales y educativos, por otro lado, la convergencia de diferentes personas enriquece la cultura y la diversidad de aprendizajes que se permite a través de la convivencia.

En lo que respecta a las actividades productivas, el comercio es una de las principales dentro de la demarcación (INEGI, 2010); por una parte se tiene el comercio formal de venta de materiales para la construcción y remodelación, venta de autopartes, librerías, panaderías, restaurantes, papelerías, estéticas, centros comerciales, teatros; mientras que el comercio informal se desarrolla en mayor medida hacia el lado de los Pedregales, los Barrios de los Reyes, la Candelaria, donde se venden: frutas, verduras, plantas, puestos ambulantes de comida y plásticos en general, entre una gran cantidad de objetos de diversa índole.

Otro tipo de actividades que realizan los habitantes de la demarcación es la relativa al personal que ofrece sus servicios para realizar el aseo en casa habitación, cocineras o lavanderas; lo que genera la llegada de muchas personas a trabajar en los alrededores de las escuelas y con ellos, sus hijos que son los alumnos que asisten a nuestras escuelas, de los cuales un 58% de ellos, vienen de las Alcaldías cercanas a Coyoacán y el otro 42% son locales, los datos referidos han sido tomados de la Plataforma SIIE-Web de la Zona Escolar. El flujo de personas que vienen a laborar en esta Alcaldía, tiene ciertas repercusiones para el servicio educativo que se brinda.

Entre algunas de ellas, la frecuente movilidad de alumnos en las escuelas que se observan en los procesos de altas y bajas de inscripciones; ausentismo escolar, derivado de largas distancias que tienen que recorrer para llegar a la escuela; economía precaria o falta de trabajo de los Padres de Familia, entre algunos factores.

Los medios de transporte y comunicación que permiten el acceso a las escuelas que conforman la zona son variados; en caso de viajar en el subterráneo metropolitano (Metro) las estaciones más cercanas de la Línea 2 son: General Anaya y Taxqueña; por la Línea 3, las Estaciones Miguel Ángel de Quevedo, Copilco y Universidad; otra opción de acceso es el Tren Ligero a través de las Estaciones: las Torres, Ciudad Jardín, la Virgen y Xotepingo; de esta forma los habitantes o visitantes pueden llegar a los diferentes espacio de trabajo, escuelas y vivienda.

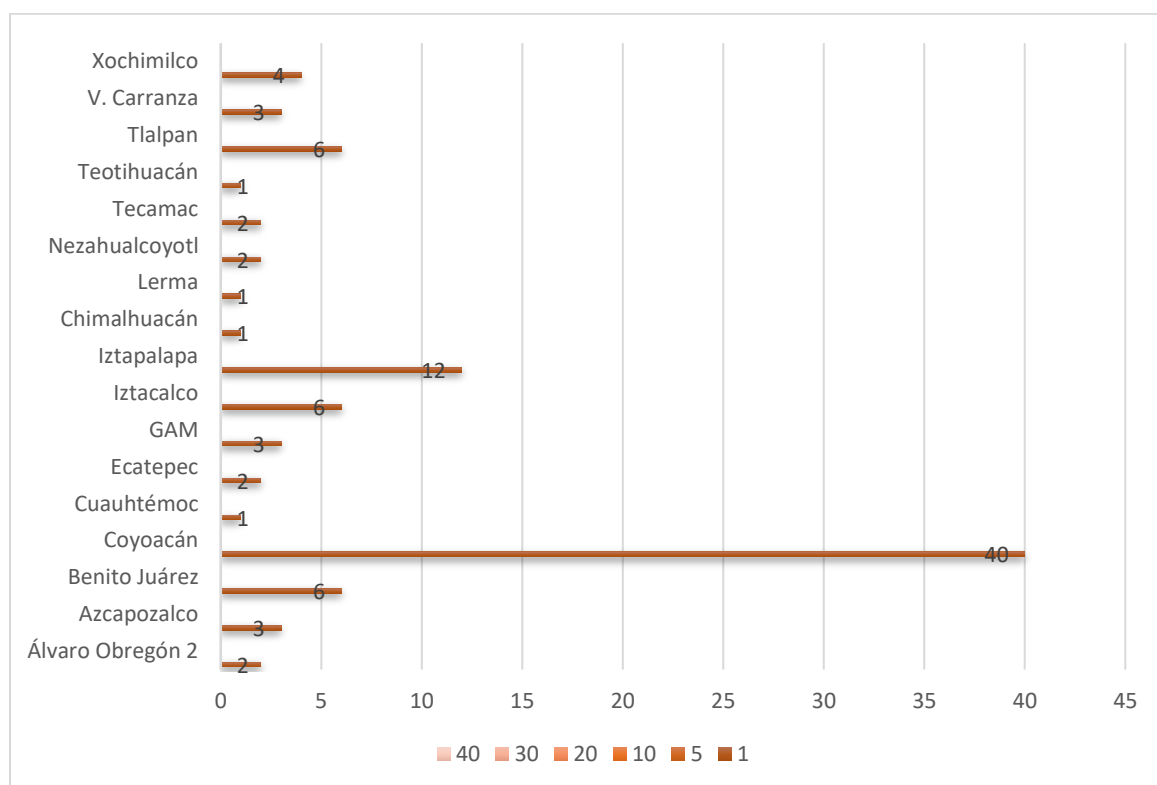
Las vías de comunicación para el arribo mediante automóvil particular o taxi son diversas: de Norte a Sur se cuenta con la Calzada de Tlalpan, por el lado oriente el Eje 3 Oriente; del lado Poniente, el Circuito Interior y vías secundarias, como División del Norte, Avenida Pacífico, Miguel Ángel de Quevedo y Avenida Miramontes.

De igual forma se cuenta con diferentes rutas de microbuses como puede ser la ruta Pedregales de Santo Domingo que salen de la Estación Universidad, Línea 3; la Ruta Izazaga-Tlalpan, Ruta Salto del Agua, Chapultepec, que siguen por División del Norte y la Ruta Pacífico-Pemex.

Esta movilidad de personas implica una necesidad de transporte que conlleva a una alta densidad de vehículos lo que provoca tráfico y estrés en las personas; situación de la cual no son ajenos los docentes porque un porcentaje de ellos, enfrentan problemas de distancia y desgaste económico de manera cotidiana que eventualmente se refleja en problemas de salud.

En el gráfico se observa las Alcaldías de la CDMX y los Municipios del Estado de México de donde proceden los docentes que llegan a trabajar a las escuelas que integran la Zona Escolar 445.

GRÁFICO 1 DISTRIBUCIÓN POR ALCALDÍA O MUNICIPIO DONDE VIVEN LOS DOCENTES



Nota: La gráfica muestra la procedencia de los docentes que laboran en la Zona Escolar.
Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la plantilla de personal por escuela que conforma la Zona Escolar 445

De esta información se destaca que el 93% de los docentes viven en la Ciudad de México mientras que un 7 % radica en el Estado de México. A pesar de vivir en la Ciudad de México el 40% de ellos invierte en promedio 1:30 hr. para llegar a su centro de trabajo y otro tiempo igual para regresar a sus casas; sin embargo, el desgaste mayor de los docentes, corresponde a los que vienen del Estado de México, cuyo tiempo de traslado es de 3 hrs. en promedio para llegar a su escuela; estos datos revelan el desgaste emocional y físico del docente que llega a trabajar a las escuelas de la Zona Escolar 445.

Aunado a esta situación el desgaste que ocurre en el aula es alto y además se suma una fuerte carga administrativa motivo de la investigación.

En el ámbito cultural el entorno presenta una enorme diversidad y riqueza, las escuelas se encuentran rodeadas por importantes museos los cuales regularmente visitan los estudiantes y forman parte de las actividades extracurriculares tales como el Museo de las Intervenciones en el Ex Convento de Churubusco; el Museo Nacional de Culturas Populares, el Museo de la Acuarela, el Museo-Casa León Trotsky, el Museo de las Culturas Populares, Casa Museo de Frida Kahlo, el Museo Anahuacalli. También en la demarcación Coyoacán, se encuentran la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM) con la que la Escuela Primaria “Wilfrido Massieu”, ha tenido proyectos de ciencia para alumnos y maestros.

Las informaciones disponibles señalan que en la demarcación la religión predominantemente católica, es otro aspecto importante en la condición de las escuelas pues a pesar de ser una zona urbana y de gran afluencia cultural, social y económica, sus pobladores originarios cuidan no perder sus tradiciones religiosas.

De acuerdo a datos estadísticos del INEGI (2010), se sabe que el 80,59% de la gente de Coyoacán todavía guardan sus tradiciones, en este sentido Coyoacán está organizado en ocho Barrios: Del Niño Jesús, Panzacola, Santa Catarina, La Purísima Concepción, San Francisco, San Lucas, San Mateo, San Diego Churubusco, y cinco pueblos: Los Reyes, La Candelaria, San Pablo Tepetlapa, Santa Úrsula Coapa y San Francisco Culhuacán, en las que a lo largo del año se festejan más de 50 fiestas patronales.

Es el caso del Barrio de la Candelaria quien festeja con feria, juegos artificiales, procesiones para la presentación del Niño Jesús, misas con la bendición de los “Niños Dios” que la gente en su fe lleva a misa, los festejos suelen durar cinco días aproximadamente, esto es motivo para cerrar parcialmente las avenidas de Pacífico y División del Norte, situación que impacta en la regularidad de las actividades cotidianas; en el mismo sentido, el 6 de enero es el festejo del Barrio de los Reyes que se realiza de igual manera, esta celebración incluye el hecho que durante una semana los habitantes regalan tamales y atole y cada día hay un baile.

El 1° de septiembre es la fiesta más grande en el Pueblo de los Reyes donde todavía hay *Mayordomías*; algunas calles se adornan con originales tapetes de aserrín y flores, que comienzan en la Avenida División del Norte con intersección de la Av. Pacífico y hasta el Pueblo de los Reyes, terminando en la iglesia del pueblo por donde pasan todos los *Santos Patronos* de los diferentes pueblos y barrios, éstos, llegan acompañados con un grupo de banda y sus feligreses detrás de ellos.

La procesión dura más de dos horas y el destino final es la Iglesia de los Reyes, previo a la celebración, los Padres de Familia y los alumnos que asisten a las escuelas de la Zona Escolar 445, en su mayoría, destinan horas en la organización y preparación de la fiesta, así los niños aprenden las tradiciones de su localidad de tal manera que no se pierda.

Respecto al trabajo de la Alcaldía, ésta, beneficia a las escuelas de su demarcación con vales de útiles, uniformes, pants deportivos, tenis, mochilas y cámaras de video instaladas a las afueras de los centros escolares.

Con todos estos elementos es posible decir que el contexto externo influye en las escuelas que conforman la Zona Escolar 445, de manera positiva en los aprendizajes escolares y extramuros de la comunidad educativa vinculando la cultura y sus tradiciones locales; es una Alcaldía que cuenta con todos los servicios y una variada opción de escuelas, desde Educación Inicial hasta Universidad, ofreciendo grandes oportunidades de superación personal y profesional.

Por otro lado, y a pesar de tener tantos sitios de interés y culturales, los Docentes no tienen tiempo de disfrutar las diferentes actividades que se promueven, ello se debe a la gran distancia que hay con respecto a sus domicilios.

La cercanía con el Centro de Coyoacán, permite tener una buena zona con calles limpias y todos los servicios; se observa pobreza de forma mínima; sin embargo, hay un gran contraste hacia la zona de los Pedregales, en donde se ubica la Escuela Wilfrido

Massieu, que requiere de mucho acompañamiento y presencia de la Supervisión para con la Directora, quien a la fecha de la redacción de este trabajo lleva un año en la función directiva.

Por su ubicación y origen la Colonia Pedregal de Santo Domingo está considerada dentro de un nivel de alta vulnerabilidad, debido a que esta Colonia fue iniciada por asentamientos irregulares popularmente conocidos como “*paracaidistas*” y en la que actualmente se mantienen dichos asentamientos irregulares y migración constante. Por otra parte, también se observa que el contexto externo puede tener influencia negativa en los habitantes de las colonias en que se ubican las escuelas de la Zona Escolar 445, que a pesar de tener buenas condiciones y servicios, aún existen viviendas en condiciones precarias donde las familias viven hacinadas.

Tal es el caso del rumbo del Pedregal de Santo Domingo en donde se lleva a cabo la venta al menudeo de estupefacientes; se sabe de manera informal que los proveedores suelen ser los familiares de LOS alumnos, dicha actividad altera la formación Cívica y Ética de los estudiantes generando un conflicto en el comportamiento y la convivencia; convirtiéndola en una zona de fuertes contrastes.

B) Condiciones higiénico-pedagógicas del conjunto de escuelas que pertenecen a la Supervisión 445

La Zona Escolar 445, atiende a las Escuelas Primarias Oficiales: 1) Andrés Quintana Roo, 2) Estatuto Jurídico, 3) Wilfrido Massieu y 4) Profr. Candelario Mejía y Cervantes y a los Colegios Particulares: 5) Instituto Telpochcalli, 6) Maren Kids y 7) Liceo In Lak'ech ubicadas en las Colonias: Atlántida, Cd. Jardín, Barrio de los Reyes, Pedregal de Santo Domingo, Rosedal, y San Pedro Tepetlapa.

La Supervisión Escolar está ubicada dentro de las instalaciones de la Escuela Primaria “Estatuto Jurídico”; construida y entregada en 1950 a la comunidad durante el

gobierno del Presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952). En esta época el gobierno federal construyó una gran cantidad de escuelas con un bajo nivel de inversión, lo anterior para optimizar los recursos, brindar mayor cobertura a la educación y alfabetizar al pueblo mexicano que era la prioridad del momento; por su arquitectura se considera de tipo funcionalista; este consiste en crear y tener espacios funcionales que permitieran atender a, por lo menos, 50 alumnos en cada aula.

Las condiciones higiénico pedagógicas de las escuelas son buenas considerando que todas tienen un edificio propio, construido *exprofeso* para ser escuelas, cuentan con todos los servicios: agua, luz, drenaje, sanitarios para niñas, niños y maestros, conexión a internet, alumbrado en los patios y público, servicios de limpia, extintores, aula de usos múltiples, salones bien iluminados y ventilados; para su aseo cuentan con personal de apoyo y asistencia a la educación y material necesario para mantener todas las áreas limpias.

En referencia exclusivamente a escuelas Oficiales, éstas, cuentan con otros espacios que hace particular a cada una, la siguiente tabla presenta los espacios de los que éstas disponen.

TABLA 1 OTROS ESPACIOS EN LAS ESCUELAS DE LA ZONA ESCOLAR 445

Escuela	Espacios de los que dispone
“Andrés Quintana Roo”	• Campo de fútbol, con medidas reglamentarias • Teatro al Aire Libre • Biblioteca Escolar • Aula Lúdica y de Matemáticas • Aula Digital • Salón de inglés. • Salón para la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI)²
“Profr. Candelario Mejía y Cervantes”	• Asentamientos prehispánicos con un Museo local de la cultura • Biblioteca Escolar • Especialista de UDEEI • Aula de Usos Múltiples
“Estatuto Jurídico”	• Auditorio para 120 personas
“Wilfrid Massieu”	• Jardín acompañado de grandes piedras volcánicas • Aula de Usos Múltiples

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las propias escuelas.

Adicionalmente las escuelas de la Zona Escolar, son beneficiadas con el Programa “Médico Escolar”; consiste en un grupo de 2 médicos y 2 enfermeras que, durante seis meses, se establecen en la escuela y atienden a todos los niños con respecto a la revisión de peso y talla, agudeza visual, audición, condición dental y

² **NOTA:** UDEEI. Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva. Servicio educativo especializado que, garantiza la atención de calidad con equidad al alumnado que se encuentra en situación de exclusión, debido a que su acceso, permanencia, aprendizaje, participación y/o egreso oportuno de la Educación Básica, es obstaculizado por diferentes barreras en los contextos escolar, áulico y/o socio-familiar.

detección de diversos trastornos que se observan en conductas disruptivas o de aprendizaje, derivado de posible hiperactividad, déficit de atención o autismo, entre otros padecimientos. La tarea de los doctores consiste en identificar y canalizar a los alumnos a las instituciones médicas correspondientes; mientras que la dirección del plantel promueve y da seguimiento para que los Padres de Familia atiendan a sus hijos.

En lo pedagógico es necesario señalar que las Escuelas Oficiales de la Zona Escolar 445, tienen el horario de Jornada Ampliada (8:00-14:30); todos los alumnos al inicio del Ciclo Escolar se les proporciona un juego de Libros de Texto, incluido el de Inglés; el mobiliario escolar resulta ser adecuado para niños de 6 a 12 años y favorece el trabajo en equipo e individual, al ser un insumo que sufre desgaste se tiene que estar renovando conforme se requiera, en la mayoría de los casos están en buenas condiciones de uso; de conformidad a la normatividad en vigor respecto de la implementación de los Programas de Estudio, los Docentes de la Zona Escolar continúan trabajando con el Plan y Programas de Estudio del 2011 y 2017.

En cada Centro Escolar se trata de cumplir con la Normalidad Mínima cuando refiere a que todos los alumnos cuentan con un maestro, así tienen un Docente de grupo, uno de Educación Física y uno de Inglés. Con estos elementos se brinda el servicio educativo y los espacios donde se fijan las condiciones higiénicas para el aprendizaje.

Respecto de las oficinas de la Zona Escolar, éstas, se ubican en la Esc. Prim. 45-2021-445-00-x-014 "Estatuto Jurídico" que, a diferencia de las demás, tiene un auditorio para 120 personas, cabe mencionar que este espacio se utiliza para realizar asesorías de Escuela, de Zona y/o de Dirección Operativa; también se ocupa para llevar a cabo concursos, asambleas escolares y juntas de Consejo Técnico con Docentes.

La Supervisión Escolar, cuenta con un lugar propio para oficina y una Sala de Juntas donde se llevan a cabo las reuniones con el Personal Directivo y Docente; una bodega pequeña para resguardar el archivo muerto y los bienes en desuso e inútiles de

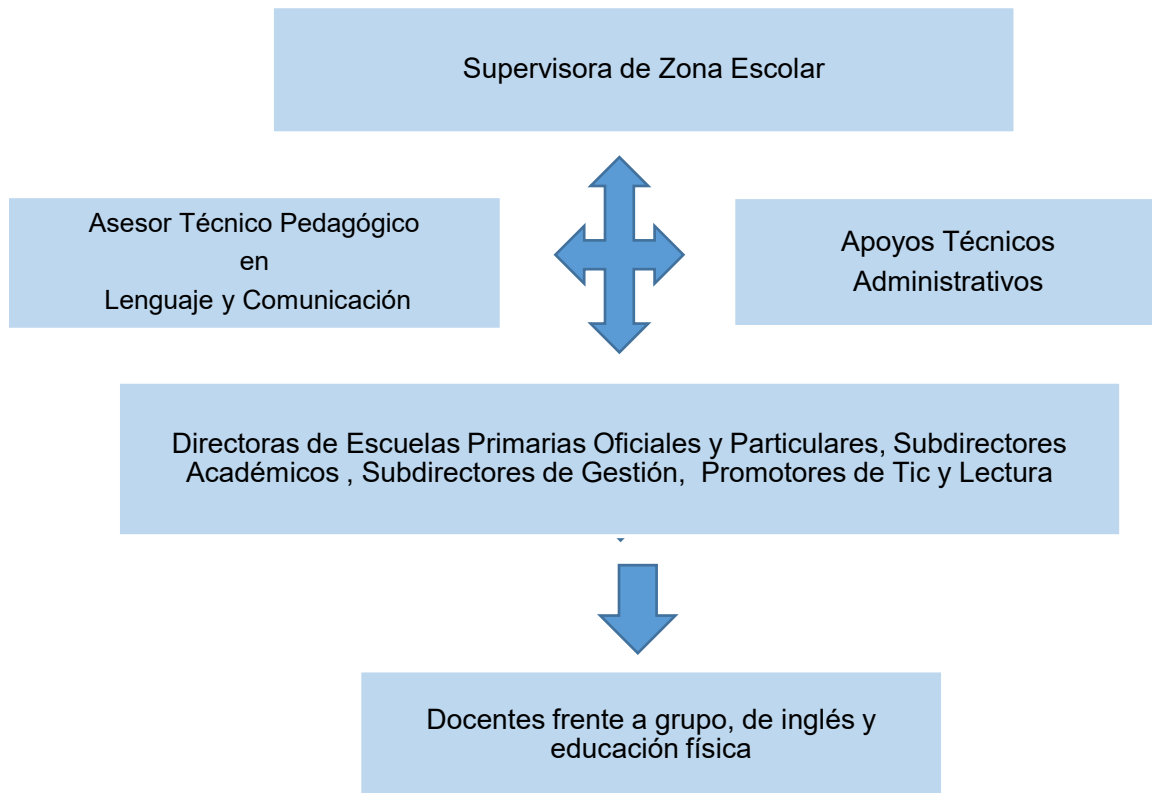
la misma; el Personal de Asistencia y Apoyo a la Educación, es el encargado de limpiar los espacios que se ocupan.

Con todos estos elementos y basándose en herramientas de la Planeación Estratégica, promovidos por la autoridad educativa, la Supervisión ha conformado su *Misión* la cual expresa: “Ofrecer un servicio educativo que propicie la excelencia en los aprendizajes de la comunidad escolar que atiende”. Por otra parte, la *Visión* señala: “Educar niños y niñas con principios de inclusión y aprecio por la diversidad, formados en conocimientos, y competencias para la vida”; finalmente, respecto de los *Valores* se recuperan el Respeto, la Inclusión, la Tolerancia y el Aprecio a la Diversidad. A partir de lo anterior es posible señalar que, con estos Principios, toda la Zona Escolar tiene clara su razón de ser y hacer.

C) Organización respecto al trabajo

Hasta aquí se han descrito las condiciones higiénico-pedagógicas de la Zona Escolar, los recursos humanos y materiales con los que cuenta para llevar a cabo su trabajo; ahora es el momento de hablar de la forma en que organizan todas las actividades que atiende, la forma en que las lleva a cabo y los responsables en cada acción. Lo anterior puede ser observado mediante el organigrama de la Zona Escolar 445

ORGANIGRAMA 2 DE LA ZONA ESCOLAR 445



Fuente: Elaboración propia

Identificado el personal que labora en la Zona Escolar 445, cada uno de quienes lo conforman, conoce su ámbito de acción y las actividades que les conciernen para el funcionamiento de la misma y la relación o necesidad de que cada quien haga lo que le corresponde para garantizar el funcionamiento ininterrumpido de la oficina en el logro de las metas educativas de manera eficiente y eficaz.

La estrategia de organización y trabajo en la supervisión está basado en el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (MGEE), por lo tanto este tipo de gestión se aplica a las Dimensiones Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa, Participación

Social y Política Educativa; a partir de estas Dimensiones se constituyen las herramientas para observar y dar seguimiento a las estrategias y acciones tomadas al interior de cada escuela respecto de su organización y funcionamiento, así como de observar la dinámica de la realidad educativa con la gestión institucional en la organización, funcionamiento e implementación de políticas educativas en los centros escolares. (SEP, 2010). En los siguientes apartados se describe cómo opera cada dimensión para el caso de la Supervisión Escolar N°. 445

I. Dimensión Pedagógica Curricular

El documento referido MGEE sustenta que la Dimensión Pedagógica Curricular, “tiene como propósito revisar, analizar y observar las acciones que emprende la supervisión para dar respuesta oportuna y pertinente a las necesidades y prioridades educativas de las escuelas” (SEP, 2010); en esta Dimensión se analizan los resultados de las evaluaciones externas como *Enlace*, en su momento, actualmente *Planea*, prueba diagnóstica para alumnos de 4º y 6º Grado, Olimpiada del Conocimiento Infantil (OCI) y Evaluaciones Internas para la Toma de Decisiones; así, a partir del análisis y la reflexión de los resultados obtenidos, se diseñan estrategias y acciones de mejora para llevar a cabo durante el Ciclo Escolar vigente.

Por otro lado, se realiza la Asesoría, acompañamiento y seguimiento a las escuelas con menores resultados, mediante observaciones de clase, con retroalimentación al maestro y el establecimiento de acuerdos y compromisos por parte de la Supervisión, Directivos y Docentes, esta es una de las estrategias que más favorece a la mejora de los aprendizajes y la transformación de la práctica educativa, como actividad central de la Supervisión.

La Supervisión Escolar colabora con la Dirección en la revisión de Planificaciones Docentes, revisión de libros de texto y cuadernos proporcionando retroalimentación al maestro; además, aplica instrumentos de evaluación para matemáticas, diseña asesorías para las escuelas que lo requieren o solicitan, gestiona talleres o cursos para

Docentes, se implementan los Planes y Programas de Estudio -2011 y 2017- con sus enfoques y metodología, así como en el perfil de egreso.

Adicionalmente, brinda sugerencias sobre Adecuaciones Curriculares para alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación social (BAPS), realiza seguimiento al enfoque formativo de la evaluación y sus herramientas, coordina y dirige los *Consejos Técnicos de Zona*, privilegiando el intercambio de experiencias y participa en los *Consejos Técnicos de Escuela*.

La Supervisión también colabora en la elaboración del *Programa Escolar de Mejora Continua* (PEMC); en el desarrollo de los diferentes Programas y Proyectos Institucionales, como el Programa Nacional de Inglés, Desayunos Escolares, Escuelas de Tiempo Completo y actualmente Proyecto *Cuantrix*.³

En el tema de las Asesorías, estas se ofrecen al personal Directivo y Subdirectores de Desarrollo Académico de tal forma que con ellas fortalezcan su liderazgo académico y la tarea sustancial de asesoramiento. Una acción muy importante de la Supervisión es lo relativo al Asesoramiento y Acompañamiento a los Docentes de 1er. Grado, en el inicio y consolidación del proceso de lectura y escritura.

Para disminuir el Rezago Escolar, se hace uso del *Sistema de Alerta Temprana* (SisAT)⁴, cuyos resultados ofrece datos importantes en cuanto a la lectura y escritura como herramienta para el aprendizaje permanente, por tal motivo con los alumnos de 2° Grado damos continuidad al trabajo con la escritura en la producción de textos.

Las escuelas de *Jornada Ampliada* tienen la ventaja de recibir anualmente una cantidad de dinero considerable para la compra de material didáctico y libros con el que

³ Este Proyecto se basa en lecciones para enseñar y desarrollar el pensamiento computacional y programación, desarrolla el pensamiento lógico-matemático dirigido a alumnos de 1° a 6° Grados en Escuelas de Jornada Ampliada y Tiempo Completo.

⁴ SisAT, conjunto de indicadores, herramientas y procedimientos que fueron diseñadas para obtener información oportuna de los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes claves o de abandonar sus estudios.

incrementan el acervo de las bibliotecas escolares que son recursos didácticos útiles para los aprendizajes de los alumnos.

Otra acción realizada por la Supervisión, son las *visitas escolares*, éstas, pueden ser de carácter pedagógico, administrativo, organizativo o jurídico, que dependiendo de la actividad, son los materiales y el tiempo que se utiliza; generalmente en la parte pedagógica se destinan de ocho a diez días al mes, lo administrativo, es de tiempo completo, mientras que para lo jurídico puede destinarse horas, meses o años porque dependiendo del grado de queja o denuncias se da conocimiento al Órgano Interno de Control, Unidad de Atención al Maltrato y Abuso Sexual Infantil (UAMASI, Ministerio Público, Derechos Humanos, lo que resulta agobiante; en estos dos últimos aspectos no hay forma de equilibrar el tiempo destinado.

Para finalizar es posible afirmar, de manera general, que la planeación de la Zona Escolar nace de los acuerdos y compromisos establecidos en Consejo Técnico, de los Programas Escolares de Mejora Continua de las escuelas y de actividades de otras dimensiones, la cual es considerada por las escuelas para organizar su planeación.

II. Dimensión Organizativa

Observar el trabajo de la Zona Escolar en todas sus Dimensiones y ver la forma en cómo engarza el cumplimiento en todas las actividades, es una gran tarea. De ahí el propósito de la *Dimensión Organizativa* que “integra elementos de la organización y funcionamiento de la Supervisión” (SEP, 2010).

La Supervisión no es ajena al proceso de planeación como forma de organizar y utilizar todos los recursos con los que cuenta, además de establecer tiempos y acciones concretas para su realización.

Una de las formas en que la Supervisión organiza el trabajo es a partir de su *Plan de Mejora*; las actividades concretas quedan establecidas a través de un calendario de actividades mensuales que se da a conocer al Personal Directivo en la junta de *Consejo*

Técnico de Zona, allí se establecen las actividades Pedagógicas, Organizativas y Administrativas a realizar, señalando lugar, hora, maestras que participan, tema de trabajo.

Esta planeación trata de cumplir en su totalidad conforme lo previsto; sin embargo, hay actividades de último momento (imprevistas) que implican realizar ajustes en horarios, días o personal, debido a factores externos que afectan la planeación de la Supervisión.

Una herramienta de la Supervisión, son las visitas continuas a las escuelas, de esta forma se observa la dinámica de las mismas y su forma de organizarse; se observa el liderazgo del Director y lo Asesora si así lo requiere, ante conflictos con Padres de Familia, alumnos o Docentes.

En relación a la Organización, al inicio de todo Ciclo Escolar, se instalan los *Consejos Escolares de Participación Social* (CEPS), las *Asociaciones de Padres de Familia* (APF) y *Consejo Técnico de Zona y Escuela* (CTE), en este ámbito la Supervisión brinda Asesoría y Acompañamiento al Personal Directivo en la conformación de estas organizaciones; verifica la transparencia de los mismos en cuanto a los ingresos y egresos, los montos recaudados en una kermés y todo lo relativo a la documentación administrativa que genera cada una de estas organizaciones y actividades.

III. Dimensión Administrativa

Por su parte, esta Dimensión, “tiene relación con la organización de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la supervisión para otorgar el apoyo a las escuelas” (SEP, 2010); en este aspecto la supervisión recibe anualmente de la AEFCM, un recurso financiero que puede ir de \$ 390.00 a \$ 4,462.00, para compra de material didáctico, de oficina, cómputo y mantenimiento menor, recursos que resultan insuficientes para realizar los diferentes procesos que se trabajan en la zona escolar,

mismo que se tiene que justificar mediante comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), archivo XML que almacena los datos para que otros Programas puedan leerlos con facilidad.

Toda la documentación se entrega en original y dos copias, además se llenan concentrados, carátulas de control administrativo que solicita la AEFCM en folders tamaño carta con el color que nos asignen, una etiqueta en la pestaña y la carátula con la identificación de la zona escolar, donde se concentra toda la información y la aplicación del recurso.

Existen diversas indicaciones que se recibe por parte de la Dirección Operativa, Coordinación Sectorial, Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE) y AEFCM, acciones que no se notan cuando se habla en este caso de la gestión administrativa y de las cuales se invierte por lo menos diez días al año, sin contar que durante la revisión de la comprobación hubiera errores a lo que se agregan uno o dos días más. Este proceso inicia con la asesoría para la aplicación del recurso, la entrega de cheque o tarjeta bancaria seguida de los días de cotización, compras, comprobación de gastos y termina con la transparencia de los recursos que ingresan, informando al colegiado lo adquirido con el mismo.

Por lo que refiere a la organización de los recursos humanos y materiales, es facultad de la autoridad de la zona asignar las tareas a su personal, establecer las condiciones para el uso de los diferentes materiales didácticos, oficina y cómputo y del uso racional de servicios como el agua, luz y teléfono.

Hablando de la aplicación de normas y reglamentos, se brinda asesoría y acompañamiento al Personal Directivo para asuntos técnico-normativos, especialmente en los protocolos de Abuso Sexual Infantil, Acoso Escolar y Maltrato (ASIAEM), por lo que se gestionan asesorías normativas con diferentes instancias oficiales y sindicales con la finalidad de contar con acciones preventivas.

En la Ciudad de México se cuenta con la Guía Operativa que “es un documento operativo-normativo cuyo objetivo es dar a conocer las normas y procedimientos institucionales para la atención oportuna” (AEFCM, Guía Operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos, de escuelas públicas en la Ciudad de México., 2018), por lo que se propicia un espacio para su lectura e interpretación; en apego a ella se observa que las escuelas funcionen y se organicen; al ser un documento sustentado en la normatividad en vigor, se considera como lo más cercano para regular la vida de las escuelas.

En caso contrario es necesario brindar asesoría al Directivo para la aplicación de las Leyes y Reglamentos derivados de la Omisión; en este aspecto entran las quejas de los usuarios mediante el *Buzón Escolar* que, de forma vertical, llegan a la Zona Escolar a través del jurídico de la Dirección Operativa; dependiendo de la gravedad del asunto es el tiempo que se destina para investigar, sancionar e informar y esto puede ser horas o hasta 4 días máximo, para estar en condiciones de informar a la autoridad oportunamente.

Sin embargo, hay casos que se cierran después de un año o dos, mientras tanto hay que seguir brindando información a la fiscalía del menor, acudir a declarar a la instancia que así lo requiera, llevar el seguimiento con la autoridad oficial, entre muchas acciones. En este sentido es necesario apegarse a los protocolos de atención en caso de abuso sexual o maltrato infantil, sucedidos en la escuela o la casa.

Otra tarea dentro de esta *Dimensión Administrativa*, consiste en gestionar la asignación de Personal Docente faltante en las escuelas ante la Coordinación General Adjunta de Recursos Humanos (CGARH), derivado de jubilaciones, cambio de escuela, acuerdos presidenciales, permiso por Artículo 43⁵, renunciaciones, cambio de actividad, proceso jurídico o abandono de trabajo por parte de Docentes y Directivos.

⁵ Esta licencia es solicitada exclusivamente por el SNTE y se otorga al trabajador con plaza de base y nombramiento definitivo, para que temporalmente se ausente de las labores para las que fue contratado.

Cabe señalar, que no es el mismo caso para solicitar Personal Directivo faltante en las escuelas porque ese se solicita en la DGOSE, si bien es cierto cada escuela cuenta con la plataforma SIIE-Web, donde llevan a cabo la baja del personal y la solicitud del recurso faltante, sin embargo, parte de la tarea de la supervisión es garantizar que los alumnos cuenten con un maestro, por ello se llevan a cabo las gestiones necesarias que en parte consiste en la solicitud del recurso mediante oficio e ingresarlo directamente a la CGARH. En algunas ocasiones es la propia Supervisión quien propone al recurso para su contratación.

Respecto a los bienes muebles e inmuebles del plantel, cada año se lleva a cabo la actualización del *Sistema Integral de Bienes Inventariables* de la Secretaría de Educación Pública (SIBI-SEP), proceso en que se verifica la existencia de todo el mobiliario de las escuelas que viene siendo, en promedio 1600 bienes y en la oficina de la Zona Escolar, alrededor de 70 bienes; también se solicita la baja de mobiliario inútil o en desuso; este trabajo involucra a todo el Personal Directivo, Docente y de Asistencia de Servicio al plantel, aquí se verifica mediante número grabado, la existencia y ubicación del bien mueble, posterior a ello se hacen actas circunstanciadas con firmas de las autoridades escolares y testigos de asistencia, esta actividad requiere de muchas horas, días, que de acuerdo a la calendarización proporcionada por la autoridad administrativa comienza en septiembre y concluye en diciembre.

Una vez actualizado existe otro proceso para solicitar bajas del material en desuso, situación que sufren las escuelas porque realmente no hay un protocolo con procesos y tiempos bien definido para llevar a cabo el desalojo del mobiliario y las escuelas tampoco tienen espacios exclusivos para el resguardo del mismo, lo que provoca amontonamiento en espacios libres como patios y rincones generando en muchas ocasiones basura y fauna nociva.

Aunado a lo anterior las escuelas presentan anualmente el formato RM-08 mediante el cual solicita trabajos de mantenimiento menor y mayor en rubros como:

sistema hidrosanitario, funcionalidad, seguridad, construcción y remodelación. Hablando de la seguridad de las personas, en los centros escolares esta, es una prioridad, por tal motivo la supervisión escolar solicita a las escuelas practicar por lo menos un simulacro de sismo al mes, realiza visitas para verificar que las zonas de seguridad estén marcadas y existan señalamientos.

Los extintores son otro de los elementos relevantes de seguridad, de tal forma que se vigila que se manden a recargar y estén a la vista de todos; una acción más es gestionar pláticas con Personal de Protección Civil.

Otro aspecto que refiere la Dimensión Administrativa es la Administración de la Información de la escuela y de los alumnos en el caso de Registro y Control Escolar: estadísticas, asistencias e inasistencias, calificaciones, datos personales de los alumnos y Padres de Familia que, mediante la Plataforma SIIE-Web de la Supervisión, se le puede dar seguimiento a las escuelas oficiales y solicitar la atención oportuna de la Dirección Escolar para evitar el abandono o rezago escolar.

Durante el Ciclo Escolar, las escuelas actualizan la matrícula dando de alta a todos los alumnos de nuevo ingreso y las bajas correspondientes; de conformidad al Acuerdo de Evaluación de fecha 11-03-2019, las calificaciones se registran de manera trimestral y se tiene especial cuidado en los nombres y *CURP* de los alumnos de 6° Grado para la elaboración de certificados.

Lo anterior resulta en demasiado trabajo si se cuenta con escuelas de más de 600 alumnos con un solo Subdirector de Gestión, que no solamente tiene estas tareas, sino que además atiende grupo durante la falta de un Docente.

El ser Escuelas de Jornada Ampliada, permite tener mayores beneficios en el ámbito financiero, dicho beneficio se verifica se realice con transparencia y tengan de manera permanente la documentación probatoria; adicionalmente, reciben otros proyectos educativos a diferencia de las escuelas regulares (Matutinas-Vespertinas),

aunque se tienen pocas oportunidades con el uso de conectividad de internet y equipos de cómputo actualizados que permitan el desarrollo de las habilidades de comunicación, información e investigación mediante el uso de la tecnología que favorezca el aprendizaje; por otra parte, la comunidad escolar es atendida con la oferta de actividades para el manejo de una segunda lengua como lo es, inglés.

La Supervisión Escolar en colaboración con el Personal Directivo da seguimiento a los ocho rasgos de la Normalidad Mínima⁶, con ellos se busca garantizar la operación y funcionamiento de los Servicios Escolares de alumnos y Docentes transformando las prácticas relativas al uso efectivo del tiempo escolar.

Aunado a todo lo anterior, la Supervisión atiende y responde a otras tantas situaciones administrativas durante el ciclo escolar y todas ellas generan tiempos invertidos; por ejemplo: inscripciones de inicio de año, informe de estadística inicial, intermedia y final por escuela y zona –incluidas las escuelas particulares-, se trabaja la recepción y distribución de Becas hasta la conclusión con documentación oficial.

Ajustes a la plantilla del Personal de Zona y Escuelas, Supervisión al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo⁷.(FONE); recepción y reparto de libro de textos, desayunos escolares, evaluación de asistentes de Servicio en Plantel, Tutoría a Docentes de nuevo ingreso y en su segundo año; convocatoria, recepción de solicitudes y documentos para la inscripción de Tutores en Línea o Presenciales, Actas de Acreditación, Oficios de Asignación para Tutores.

⁶ Ocho rasgos de la *Normalidad Mínima*: 1. Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar. 2. Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar. 3. Todos los maestros inician puntualmente sus actividades. 4. Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases. 5. Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente. 6. Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje. 7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase; 8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

⁷ FONE. Es un recurso complementario para ejercer las atribuciones, en materia de educación básica y normal; para cubrir el pago de servicios personales correspondiente al personal que ocupa las plazas.

Organiza e informa mediante la Plataforma SIIE-Web del Supervisor la Fase intensiva y ordinaria del Consejo Técnico, Contraloría Social de Consejos Escolares, informa de diferentes convocatorias al Personal en general, entre otras cosas, y todo con sus procesos propios de entrega y atención.

Para observar todos los procesos que lleva la Supervisión e identificar cuáles son de carácter pedagógico y cuáles administrativos; como un primer punto de análisis se enlistan a continuación los que en el nivel de Primaria se llaman *Ventanillas Únicas Ordinarias* (VO) y *extraordinarias* (VEx) que son emitidas por la Coordinación Sectorial de Educación Primaria (CSEP); los comunicados que envía la Dirección de Educación Primaria N° 3 (D3), los de la AEFCM citados como *Difusión Interna* y “otros” como pueden ser convocatorias para dibujos, personas que solicitan buscar en base de datos, empresas privadas que ofrecen visitas, etc. Con la finalidad de identificar qué autoridad institucional es la que solicita la mayor cantidad de información.

La segunda parte de análisis de datos, se refiere al tipo de mensajes que se reciben en la Zona Escolar, en este caso se han clasificado por el tipo de acciones que se solicitan organizándolos bajo los siguientes criterios:

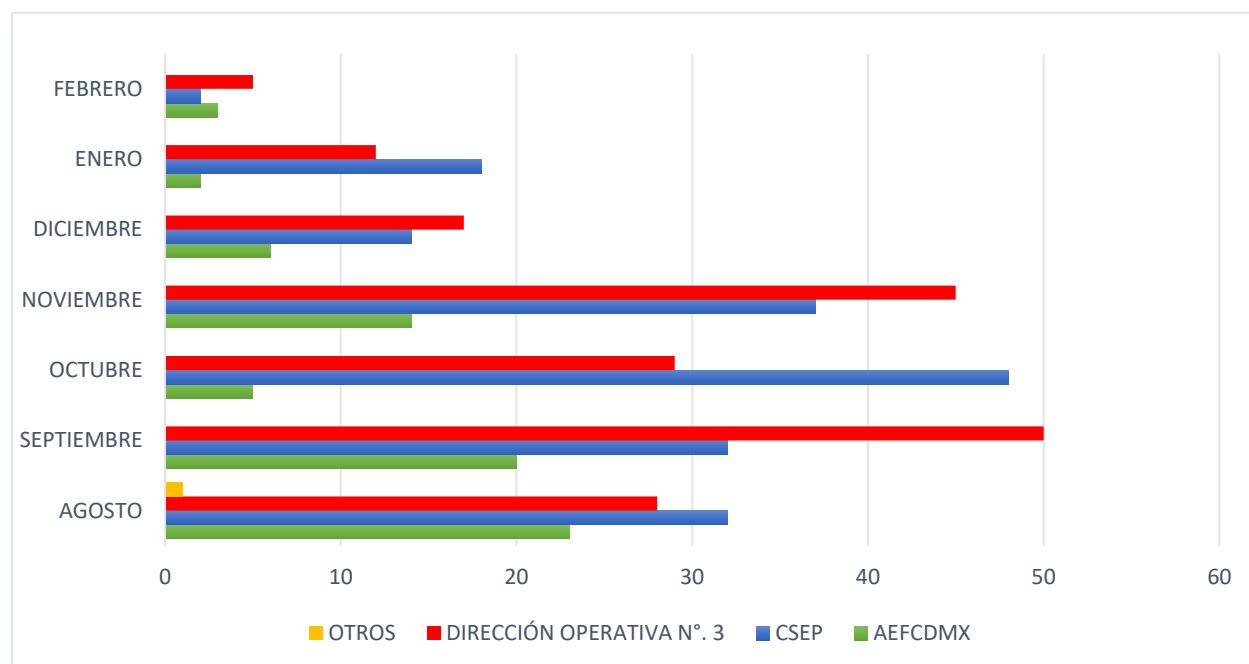
1. ADMINISTRATIVO, actividades de informes y entrega a la autoridad solicitante.
2. NORMATIVO, cuando se trate de observancia a las Leyes, Reglamentos, y Disposiciones de la autoridad; asuntos de tipo Jurídico del Personal Docente y/o denuncias por maltrato o abuso sexual infantil, entre otros
3. ORGANIZATIVO, lo relativo a situaciones para organizar actividades de escuela o zona en los diferentes tiempos.
4. ASESORÍA, cuando se convoque al Personal Docente, Directivo, de Supervisión, CEPS; y aquellas acciones que requieren especificar los procedimientos de tipo administrativo o pedagógico.
5. INFORMATIVO, todos aquellos avisos que la autoridad solicita se informe al personal de la zona o escuelas

6. MATERIALES, todo lo relativo a difundir diferentes materiales en físico o electrónico para actualización o juntas de consejo técnico; así como el acompañamiento al Colectivo Docente.

7. OTROS, los relativos a instituciones privadas.

Esta información fue obtenida del correo institucional de la Zona Escolar 445 y recabada durante el periodo de agosto 2019 a febrero 2020, mismos que se podrán leer y consultar en Documento Anexo.

GRÁFICO 2 CUANTIFICACIÓN DE MENSAJES RECIBIDOS EN LA ZONA ESCOLAR 445 POR DIFERENTES AUTORIDADES EDUCATIVAS. PERIODO DE AGOSTO DEL 2019 FEBRERO 2020



La CSEP implementa en el 2018 como estrategia de comunicación y forma de disminuir la carga administrativa, las Ventanillas Ordinarias (VO) y Ventanillas Extraordinarias (VEx) con la finalidad de evitar que cada instancia pida de manera indiscriminada evidencias innecesarias; por tal motivo, las ventanillas dentro de su estructura tienen un apartado que señala si requiere evidencia o no, en caso de solicitarla indica el tipo de la misma.

Como es posible reconocer con los datos del gráfico la Dirección Operativa es la instancia quien genera mayor cantidad de comunicados junto con las ventanillas ordinarias y extraordinarias que envía la CSEP, mismas que se observan son reiterativas al mismo proceso.

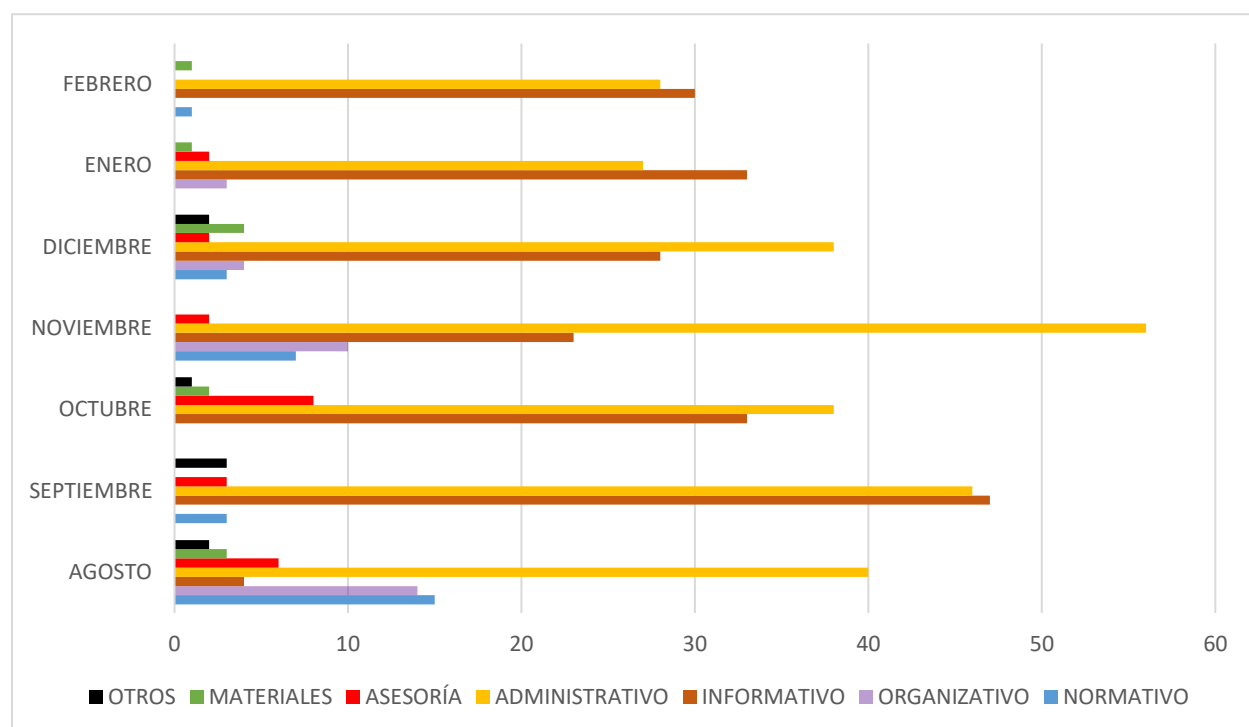
Otro dato relevante de este análisis nos lleva identificar que mientras las ventanillas ordinarias o extraordinarias de la CSEP no marcan solicitar evidencia es la DO quien a través de los comunicados hacen peticiones adicionales a la forma de

entrega, motivando o generando la carga administrativa; adicional también se aprecia que de un mismo proceso pueden llegar hasta seis alcances o seguimiento a la ventanilla.⁸

Por su parte la DGOSE no genera correos para las zonas escolares, pero si la Difusión Interna de la AEFCM, quien satura el correo institucional con avisos repetitivos en un promedio de 8 o 12 veces el mismo comunicado al mes; lo que produce en un primer momento estrés y ansiedad en quienes llevan el trabajo administrativo de por si abrumador y luego indiferencia a la información.

⁸ Ventanilla Extraordinaria, documento mediante la cual la DGOSE y la CSEP, envían la información, requerimientos y fecha de entrega de documentos para la supervisión y escuelas. Alcance a la ventanilla, cuando por error u omisión se solicita atender las nuevas indicaciones para realizar el proceso. Seguimiento a la ventanilla, es una forma de comunicación para verificar el cumplimiento del asunto o trabajo solicitado a la zona y escuelas.

GRÁFICO 3 CUANTIFICACIÓN DE MENSAJES RECIBIDOS EN LA ZONA ESCOLAR POR TIPO DE ACCIÓN SOLICITADA POR LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA. PERIODO DE AGOSTO DEL 2019 A FEBRERO DEL 2020



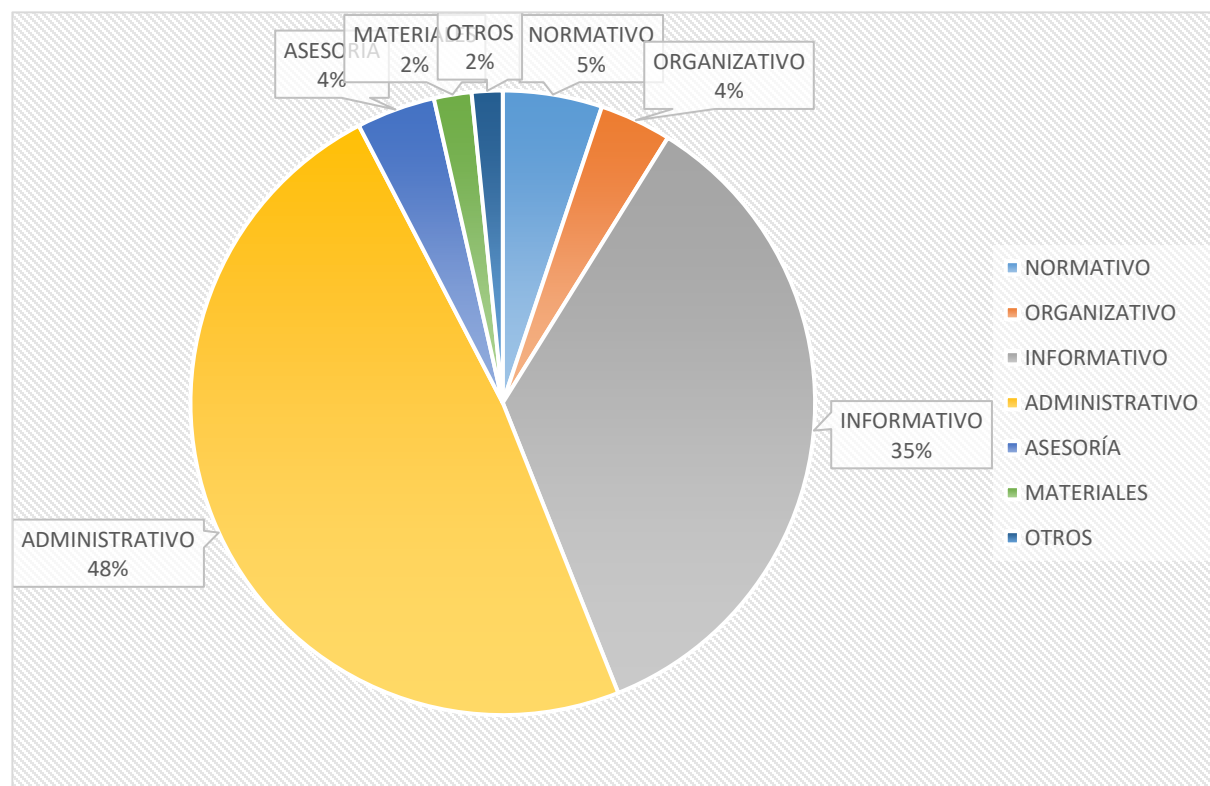
Otro análisis que se realiza es en cuanto al tipo de mensajes que recibe la zona escolar; organizándolos en categorías por su contenido: normativo, organizativo, informativo, administrativo, asesoría, materiales y otros.

Se identifica que la actividad que predomina son las de tipo administrativa en un 48% y de información en un 35%; mientras que la tarea sustancial de la Asesoría ocupa solamente un 4%, lo que deja en entre dicho la eficacia del Sistema Educativo Nacional respecto al logro y mejora de los aprendizajes si se considerara que cada actividad administrativa lleva un promedio normal de 3 a 5 horas, teniendo otras actividades del tipo de recursos financieros e inventarios que llevan jornadas completas traducidas en días hasta su conclusión.

Lo que se observa en el gráfico como Asesoría puede ser de tipo financiero o de Administración para los CEPS; esto lleva a concluir que las autoridades educativas le

dan mayor prioridad al aspecto de administración que al cumplimiento de los propósitos educativos nacionales.

GRÁFICO 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INFORMACIÓN Y ACTIVIDADES QUE TRABAJA UNA ZONA ESCOLAR Y LAS ESCUELAS A SU CARGO.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del correo institucional

Se identifica que es mucha la información que la Zona Escolar recibe y envía a sus escuelas; siendo en su mayoría para la gestión administrativa escolar y el funcionamiento de programas estatales.

Definitivamente la Dimensión Administrativa es la que más tiempo ocupa; con estos datos no hace falta dejar en duda que el trabajo de la Supervisión esta fuera de lo que señala el Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión Escolar, en su Capítulo II del Fortalecimiento de la *Autonomía de Gestión Escolar* de las Escuelas de Educación Básica, fracción:

k) Reducir significativamente las tareas administrativas del supervisor y fortalecer sus funciones de orientación y asesoría pedagógicas.

El conjunto de datos obtenidos de los dos análisis muestra la necesidad continua de evaluar la pertinencia de los procesos solicitados y realizar los cambios necesarios a fin de que sea el trabajo pedagógico y de asesoría al que se le dé prioridad; sin embargo, para que esto se cumpla se requiere de simplificar procesos haciéndolos funcionales y confiables, a través del uso de la tecnología.

IV. Dimensión Comunitaria y de Participación Social

Se analiza ahora la *Dimensión Comunitaria y de Participación Social*, ésta “es en la que participa la comunidad educativa y la sociedad para el enriquecimiento de los procesos educativos en las escuelas de la zona y el Supervisor es uno de los responsables de que esto suceda” (SEP, 2010).

Ya en la parte administrativa se enunciaron las Organizaciones Internas de las Escuelas, la Asesoría y Acompañamiento al Personal Directivo para su conformación; sin embargo, en esa Dimensión también se asesora a los Padres de Familia y docentes; se les proporciona lineamientos en electrónico para su consulta, de tal forma que todos conozcan su área de competencia y limitaciones en las mismas. En esta actividad es importante la participación del Personal Directivo como primera autoridad y responsable de verificar el cumplimiento y transparencia del uso de los recursos.

A esta Dimensión corresponde los procesos de autorización para llevar a cabo kermeses, con el visto bueno del Supervisor, vigilar que todo se realice con transparencia y que el dinero recaudado se aplique en los gastos previstos, haciendo y presentando la rendición de cuentas correspondiente.

Al dar a conocer y promover los ámbitos de participación de los Padres de Familia en asuntos escolares se contribuye en fortalecer los aprendizajes de los alumnos y se

les hace partícipe en la corresponsabilidad de los mismos; así, durante el Ciclo Escolar 2019-2020, como acción para involucrar a los Padres de Familia en los aprendizajes de sus hijos y derivado de las quejas permanentes de los Docentes de la falta de interés por parte de los mismos y como una problemática generalizada en la Zona Escolar 445; la Supervisión, propone al Personal Directivo iniciar el trabajo con la metodología de “Grupos Interactivos”⁹ estrategia con la que se busca involucrar a los Padres de Familia en los aprendizajes de sus hijos. Una vez establecida la acción se organiza y asesora al Personal Directivo, Subdirectores Académicos y Administrativos, Docentes, Promotores de Lectura y Tic, así como a Padres de Familia.

De esta forma las madres, padres y tutores se han involucrado exitosamente, no solamente en los procesos de aprendizaje de su hijo, sino que están colaborando con el de otros niños.

Cada una de las Escuelas Oficiales mediante sus *Asociaciones de Padres de Familia y Consejos Escolares de Participación Social* establecen las diferentes interacciones entre escuelas, instituciones gubernamentales y autoridades para llevar a cabo el mantenimiento de los edificios escolares o bien llevar proyectos institucionales que han beneficiado a la comunidad escolar como fue el proyecto de la Ciudad de México, llamado, “SALUDARTE”.¹⁰

La Zona Escolar por su parte vincula a la comunidad escolar con organizaciones como la Comisión Nacional de Derechos Humanos, el hospital Psiquiátrico Infantil “Juan N. Navarro”, la UNAM, y la Clínica de la Conducta, entre algunas; esto a través de pláticas dirigidas a los alumnos, Padres de Familia y Docentes

⁹ Grupos Interactivos. Forman parte del proyecto Comunidades de Aprendizaje, basado en actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. Implica a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

¹⁰ “SaludARTE”, programa que contó con el apoyo del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), su objetivo: promover entre los menores el respeto a la diversidad y los valores cívicos, además de brindarles una formación en artes, nutrición y actividad física.

V. Dimensión política educativa

Finalmente, la Dimensión Política Educativa, “Tiene que ver con la razón de ser de la supervisión, debe garantizar y dar seguimiento a la instalación e implementación de la política educativa vigente, hace cumplir los acuerdos nacionales y la operación de programas y proyectos federales y estatales. También se relaciona con el seguimiento, control y concertación de las políticas laborales dentro del magisterio.” (SEP, 2010).

En esta Dimensión se lleva a cabo todo lo relacionado con los procesos relativos a la operación de los cambios respecto al Plan y Programa de Estudios, Libros de Texto, Materiales, Acuerdo de Evaluación, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial y todos los Acuerdos relacionados con la Normatividad.

Derivado de los rasgos que asume la política educativa el papel del Supervisor cumple la función de enlace entre las escuelas y la autoridad, por eso las nuevas propuestas que genera son dadas a conocer a ésta figura quien se asegurará de que el personal a su cargo conozca los cambios y reformas, los socialice y los aplique; sin embargo, la Supervisión tiene la tarea de comprender con amplitud los cambios, implementar, dar seguimiento, evaluar e informar.

Por otra parte la Supervisión recibe todo lo relativo a los diferentes proyectos, en este caso los del nivel Estatal tales como Cuantrix (2019-2020); y Federal como el Programa de la Reforma Educativa (PRE), Programa de Escuela de Tiempo Completo (PETC), Desayunos Escolares, Becas, Programa Nacional de Inglés (PRONI), Programa Nacional de Convivencia Escolar (PENCE), Programa Escuela Segura, Programa “Ver Bien para Aprender Mejor”; los que se dan a conocer y verifica se implementen en un marco de equidad.

Todo lo que se trabaja en esta Dimensión tiene su parte Administrativa, por ejemplo: el llenado de cuestionarios e informes de seguimiento y evaluación que debe ir acompañado de evidencias fotográficas.

La Supervisión Escolar observa de manera regular que, en sus escuelas de influencia, se aprovechen los tiempos efectivos en clase y que la organización y administración ocupe tiempos destinados a los aprendizajes y el logro educativo; por lo que, desde la Supervisión de Escuelas de Jornada Ampliada y Tiempo Completo, comenzaron a implementarse rutinas diferentes tales como evitar las formaciones al inicio, después de los recesos y durante la salida.

En ese mismo sentido se evita el pase de lista en los salones, se restringen los eventos sociales sin un fundamento pedagógico, las ceremonias cívicas dejan de ser largas y extenuantes, se busca apegarse lo más posible al cumplimiento de la normalidad mínima.

La Supervisión, además de su carácter de asesor y acompañante en todos los procesos, cumple la tarea de vigilancia y control lo que se deriva en dos ámbitos:

- el buen funcionamiento de las escuelas en apego a la normalidad mínima e implementación de la política educativa.
- la aplicación de la normatividad en vigor, derivado de omisiones, incumplimientos o desacatos del personal directivo, docente y de asistencia al plantel que perjudican el aprendizaje de los alumnos.

Organizar el trabajo de la Zona Escolar a partir del Modelo de Gestión Educativa Estratégica permite tener una visión continua de la dinámica administrativa que tiene que ver con el funcionamiento de la misma y su impacto en los centros educativos.

D) Espacio físico que dispone la Zona Escolar 445.

Hasta ahora se ha hablado de la manera en que se encuentra la organización de la Supervisión y los trabajos que coordina; además de ello, resulta necesario describir la condiciones higiénico-pedagógicas que permiten la planeación, análisis, seguimiento y

evaluación de las estrategias y acciones emprendidas por el colectivo para la mejora de los aprendizajes. Al igual que en las escuelas los ambientes de aprendizaje influyen notablemente en las relaciones interpersonales, la disposición y participación del equipo de trabajo y la comunicación personal realizada a través de la tecnología.

Las instalaciones que ocupa la Zona Escolar anteriormente correspondían a las Direcciones de los Turnos Matutino, Vespertino y Nocturno que, al irse cerrando y formarse la escuela en horario de Jornada Ampliada, se desocuparon y pasaron a ser la oficina de la Zona Escolar 445. Físicamente el espacio que se ocupa tiene buena ventilación, iluminación natural y artificial, la orientación de la oficina está hacia el Este por lo que en las tardes cuenta con mayor entrada de luz solar.

Se dispone de tres equipos de cómputo que son arrendados por la AEFCM, las máquinas tienen conectividad de internet con banda ancha, permitiendo el acceso al correo institucional mediante el cual se reciben los avisos y trabajos que atender; además, se cuenta con el acceso al *Sistema Integral de Información Escolar* (SIIE-Web) del supervisor y al SIIE-Web de las escuelas.

Para su mejor funcionamiento está equipada con dos multifuncionales, una impresora en blanco y negro y otra a color, lap top, proyector, bocinas, tres líneas telefónicas, pizarrones blancos; mobiliario de oficina: escritorios, sillas giratorias, mesas de trabajo, mesas de cómputo, archiveros y sillas; todos en buenas condiciones a excepción de las sillas que por el uso y el tiempo se han desgastado.

El material de oficina y didáctico se adquiere con el recurso financiero que recibe la Zona Escolar el cual resulta insuficiente -\$ 3,000.00 (tres mil pesos anuales)- para atender todo el trabajo, por ejemplo, las impresoras necesitan tintas, los multifuncionales tóneres, hojas para imprimir que son consumibles de todos los días, discos CD regrabables, USB, así como el mantenimiento o arreglo de las impresoras o multifuncionales y cuyo gasto se cubre con recursos económicos propios del personal de la Zona Escolar.

Por lo que el dinero destinado a las Zonas Escolares para el concepto de Gestión Escolar no cubre las necesidades de todo el trabajo que realiza, no está permitido utilizarlo para el mantenimiento o compra de equipos de impresión. Así que frente a este problema parece normalizarse el hecho de que del salario del Personal de la zona tiene que pagarse la compostura de las fotocopadoras o impresoras o bien comprar los consumibles que se van acabando en el transcurso del ciclo escolar. Lo que implica un desajuste a la economía del Personal que impacta negativamente en la familia de cada uno.

Para la consulta y diseño de Asesorías, cuenta con textos que forman parte de la Biblioteca de Actualización del Magisterio y Biblioteca de Aula; en una zona anexa está un sanitario para Maestras, una mini bodega y la Sala de Juntas que es un salón en desuso debido al cierre de grupos que ha tenido la escuela por la disminución de la matrícula; en este espacio y ambiente de trabajo se llevan a cabo las Juntas de Consejo Técnico de Zona, Asesorías con Personal Directivo y Docentes; diferentes reuniones de trabajo para la planeación de todas las actividades que se atienden para cada Dimensión y que puede ser de seguimiento y evaluación en el Ciclo Escolar.

La forma de comunicación establecida con las escuelas es vía correo institucional, telefónico, personal; con las directoras también puede ser por teléfono celular o grupo de whatsapp

E) Organización del trabajo académico en la Sala de Juntas de la Supervisión Escolar.

Una de las Dimensiones del trabajo más privilegiadas con el personal directivo es la Pedagógica Curricular, en ella se trabajan temas relativos a los Planes y Programas de Estudios (2011 y 2017) de los diferentes Grados, logro del Perfil de Egreso, observaciones de clase, entre otras cuestiones. En este espacio se organizan y llevan a cabo las Juntas de Consejo Técnico, donde se revisan las Guías de Consejo Técnico Fase Intensiva, Ordinaria e Interniveles; se brinda asesoría para la conformación del *Programa Escolar de Mejora Continua* (PEMC), posterior a la construcción y antes de la presentación a la comunidad cada PEMC se evalúa en colegiado con la finalidad de aprender, enriquecerse con otras ideas y ofrecer propuestas de mejora al compañero, entre otras.

La evaluación es un proceso importante dentro de las acciones del colegiado así es que como escuela y como Zona Escolar se presentan los resultados del Diagnóstico Inicial, de las evaluaciones internas y externas fundamentalmente para la toma de decisiones y acciones inmediatas, que pueden ser dirigidas a los Docentes o para los alumnos.

Otra acción dirigida desde la Supervisión Escolar es el trabajo con los Subdirectores Académicos, con ellos se trabajan diferentes proyectos que dan soporte a las necesidades de consolidar los aprendizajes de los alumnos, los objetivos y metas de las escuelas y Zona de Supervisión; este personal recibe asesorías, seguimiento y evaluación.

Para la Supervisión Escolar es muy importante que los alumnos de Primer Grado, al término del Ciclo Escolar, arriben al proceso de lectura y escritura; para el logro de esta meta desde el inicio del año escolar se brinda Asesoría y Acompañamiento directo a los Docentes; está presente en el seguimiento y evaluación continua con el Docente para la toma oportuna de decisiones. Si bien se privilegia la Dimensión Pedagógica

Curricular, las demás Dimensiones no quedan fuera de las diferentes estrategias y acciones que llevan a cabo.

1.2 Ámbito sociocultural del grupo de trabajo

Características generales del Colectivo de Directivos

A partir de la relación laboral con el Personal Directivo se ha recabado información precisa para identificar las características, similitudes o diferencias entre el equipo de Dirección.

El Personal Directivo en su totalidad (7) son del género femenino, sus edades oscilan entre los 35 y 65 años de edad, todas vienen de familias funcionales o sea de mamá, papá y hermanos; cinco de ellas comparten experiencias de vida similares: recrearse con juegos tradicionales, salir a la calle a jugar con amigos, música de los 70's y 80's, cantantes, grupos musicales, actores de la época, refieren haber visto en la televisión los mismos programas en su niñez y adolescencia, comedias e ir a fiestas de la colonia.

Con el tiempo, y ya percibiendo un ingreso personal, les fue posible asistir al teatro, a la Cineteca, visitar museos, asistir a diferentes exposiciones y comprar libros. Respecto de su formación Profesional, las siete Directoras tienen nivel de licenciatura, cuatro de ellas han estado en la función Directiva entre 15 y 20 años; otra cinco años como Directora ganándose su plaza mediante el Concurso del Servicio Profesional Docente y una más con 6 meses en la función. Del personal Directivo de escuelas oficiales tres de ellas son dictaminadas y una cuenta con la Comisión de Directora Encargada.

La mayoría de las Directoras tienen por lo menos 6 años en su mismo Centro de Trabajo y dentro de la misma Zona Escolar, lo que coadyuva al conocimiento de su

comunidad, el trato con Padres de Familia, las debilidades y fortalezas del equipo Docente y de asistencia al plantel, así como la forma de trabajo de la Zona Escolar.

Derivado de las edades de las Directoras y por las actividades que realizan, la mayoría hace uso de equipos de tecnología, cuentan con celular, buscan información en diferentes ordenadores, usan el *whatsapp*, entre otras aplicaciones; aunque las más jóvenes tienen mayores habilidades en el uso de dispositivos electrónicos y digitales, lo que favorece el aprendizaje entre pares, el reconocimiento a las habilidades digitales así como a la socialización de conocimiento entre el personal directivo. Por su parte, la diferencia de edades no es un obstáculo para sostener una comunicación profesional, realizar trabajo colaborativo y generar un agradable ambiente de trabajo.

1.3 Ámbito pedagógico

Como ya se ha dicho la Zona Escolar se conforma con cuatro Directoras de Escuelas Oficiales y tres Directoras de Escuelas Particulares, identificando el nivel educativo y la profesionalización de este grupo Directivo coincide en que todas tienen Licenciatura y solamente dos la Maestría; respecto a las edades, cuatro de ellas están entre los 35 y 46 años de edad y las otras tres entre los 57 y los 65 años de edad.

TABLA 2 . INFORMACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y POBLACIÓN QUE ATIENDE.

Escuela	Población que atiende	Escuela de procedencia	Grado académico	Último Grado de estudios	Nivel de Carrera Magisterial	Años en el servicio
“Andrés Quintana Roo”	281 alumnos en 10 grupos	Universidad Pedagógica Nacional. Ajusco	Licenciatura en Pedagogía	Maestría en Educación Básica con Especialidad en Inclusión. UPN. 099	No tiene	12 años en escuelas particulares y 6 años en oficiales.
“Estatuto Jurídico”	689 alumnos en 21 grupos	Benemérita Escuela Nacional de Maestros	Licenciatura UPN	Licenciatura UPN	7A	43 años
“Profr. Candelario Mejía y Cervantes”	557 alumnos en 18 grupos	Benemérita Escuela Nacional de Maestros	Licenciatura en Educación Primaria. UPN	Licenciatura	No tiene	38 años
“Wilfrido Massieu”	365 alumnos en 12 grupos	UPN Sede 095	Licenciatura	Maestría en proceso. Especialidad Psicopedagogía Universidad de la Rioja.	No tiene	8 años
SUBTOTAL ALUMNOS	1, 892					
ESCUELAS PARTICULARES						
“Colegio Maren Kids”	98 alumnos en 6 grupos	UNAM	Licenciada en Psicología	Licenciatura	N/A	17 años
“Liceo In Lak’Ech”	41 alumnos en 5 grupos	UPN. Sede 095.	Licenciatura en Educación	Licenciatura en Educación	N/A	30 años en escuelas particulares

Instituto Telpochcali	8 alumnos Grupo Multigrado	Escuela Nacional de Jardín de Niños	Normal Básica	Licenciatura en Pedagogía	N/A	20 años en escuelas particulares
SUBTOTAL ALUMNOS	147					
TOTAL ALUMNOS	2,039					

Fuente: *Elaboración propia, con base en datos de los archivos de la Zona Escolar.*

Observando los datos de la tabla se interpreta que las Escuelas Oficiales atienden el 92.79% de la población escolar, mientras que las Escuelas Particulares brindan el servicio educativo al 7.20% de la población.

Con las Directoras de Escuelas Oficiales se identifica que solamente una de ellas tiene Carrera Magisterial en nivel “A” y que los años en la función Directiva, de seis meses y hasta 20 años, son características que influyen para que en el grupo se comparta experiencia y conocimientos; hay ideas frescas y otras ya probadas que suelen no fallar.

Otro elemento que permitió identificar el grado de profesionalización o actualización del Personal Directivo fue una encuesta respecto a los cursos o diplomados tomados en los cinco últimos años, de lo que se destaca lo que se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 3 INFORMACIÓN DEL PROMEDIO DE ACTUALIZACIÓN O PROFESIONALIZACIÓN ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO

Escuela	Curso presencial	Curso en Línea
ESCUELAS OFICIALES		
‘Andrés Quintana Roo’	Certificación Internacional como Líder Educativo.	Evaluación en el aula.
	Diplomado “Directores de nuevo ingreso”.	Derechos Humanos CNDH Aprendizajes Clave
	Taller Cognitivo y Neuropsicológico para el desarrollo de habilidades en la prevención del abuso sexual infantil.	
	Habilidades para la vida aplicadas a la convivencia escolar.	
“Estatuto Jurídico	Protección Civil	Aprendizajes Clave
‘Profr. Candelario Mejía y Cervantes”	Educación Socioemocional	Aprendizajes Clave
‘Wilfrido Massieu”	Estrategias de manejo de grupo en “Vaca independiente”.	Maestría en Psicopedagogía. Universidad de la Rioja
	Estrategias de manejo de conducta en LIAM	
	Centro Psicopedagógico integral.	
ESCUELAS PARTICULARES		
“Colegio Kids”	Maren Protección Civil	Curso de la CNDH.
“Liceo Lak´Ech	In No realizó ninguno	Curso de la CNDH.
		Inteligencia emocional aplicada a la enseñanza.
“Instituto Telpochcalli”	Taller en Autismo.	Curso de la CNDH

En este rubro se encuentra que la media del promedio quinquenal de actualización y/o profesionalización equivale al 1.5 de cursos en los que han participado, en la modalidad presencial; mientras que en línea es del 1.2 de cursos. Esto indica una baja participación en el programa de actualización que ofrece la AEFCM, Centros de Maestros y Centro de Actualización Magisterial en sus dos modalidades; convirtiéndose en áreas de oportunidad para el equipo Directivo.

Con las acciones descritas, la Zona Escolar busca garantizar el servicio educativo que ofrece a través de sus escuelas con acciones que favorezcan las condiciones materiales y de infraestructura de las escuelas; plantilla completa de docentes y directivos, el aprovechamiento del tiempo escolar, entre otros; son elementos que motivan a los Padres de Familia a inscribir a sus hijos en nuestras escuelas.

En conclusión, en el organigrama de autoridades la figura del Supervisor es el enlace entre la escuela y los demás niveles de autoridad, por lo tanto, la Zona Escolar constituye un espacio importante para el desarrollo de todos los Proyectos y Programas Institucionales, la implementación de los Planes y Programas (2011 y 2017) y todo lo que conlleva el trabajo administrativo, organizativo, con la comunidad y la política educativa.

El Diagnóstico ha expuesto todas las variantes en las que interviene la Supervisión, sus ámbitos de acción y herramientas que utiliza para llevar a cabo su Misión, pero también ha dejado al descubierto que recibe mediante correo electrónico, un 96% de actividades administrativas e informativas, mientras que solamente un 4% corresponde a temas de Asesoría que generalmente son para asuntos financieros o el conocimiento de los materiales para las Juntas de Consejo Técnico.

Los trabajos y mensajes en muchas ocasiones son repetitivos, sin embargo, es necesario reenviarlos para no caer en omisiones que provoquen deficiencia en el servicio y sean motivos para la aplicación de medidas disciplinarias.

La entrega a las diferentes instancias se multiplica al presentarlas en físico con varios ejemplares o mediante algún dispositivo electrónico (usb, cd o correo electrónico); esta situación nos demuestra que la burocracia solamente ha cambiado de presentación, que a pesar de la inclusión de la tecnología en los servicios educativos no ha sido útil para simplificar o depurar los procesos administrativos.

De manera general, podemos observar que se depende de una autoridad educativa centralista, que genera en gran volumen el trabajo administrativo en contraposición a lo realmente sustancial: el trabajo pedagógico; se identificó que la Zona Escolar recibe indicaciones y trabajo administrativo de cuatro instancias, que para su atención no existe una organización que determine un orden o señale aquellos de mayor prioridad.

Resulta indistinto quién solicite información o evidencias innecesarias como fotografías, reportes diarios de avance de obras, acuses con firmas de todo el personal, entre algunos, como si este exceso de control administrativo demostrara la eficiencia de las diferentes organizaciones de las que, por otra parte, sólo confirman que la zona Escolar y las escuelas no pueden priorizar completamente lo académico sobre lo administrativo.

A pesar de todo el trabajo administrativo que la misma AEFCM genera a través de las diferentes instancias; la Zona Escolar, realiza otra gran cantidad de actividades en las diferentes dimensiones del MGEE, que conllevan su parte administrativa.

Para dar respuesta a los requerimientos de la autoridad, es necesario contar con los elementos suficientes para llevar a cabo todos los trabajos que desde la supervisión se solicitan; como son de gestión en el plano de la infraestructura, materiales humanos, recursos tecnológicos y financieros.

Estos últimos se muestran insuficientes para el trabajo administrativo, sin contar el desgaste de equipo de oficina y mobiliario, tales como impresoras, multifuncionales,

aparatos telefónicos, sillas y mesas; objetos que no se pueden adquirir con el recurso financiero que recibe la zona escolar y que se tienen que proveer a través de las escuelas o de manera personal.

Se percibe como la Supervisión Escolar tiene un control completo de la gestión escolar y multiplicidad de funciones donde sus ámbitos de acción son la escuela, el aula, los Docentes y la comunidad; atiende procesos de gestión escolar, del aula y de vinculación con la comunidad; sus principales funciones son informar, asesorar, acompañar, evaluar, establecer mediación ante conflictos, conocimiento de la normatividad vigente y, sin duda, de control y vigilancia para garantizar la calidad del sistema educativo.

Con todo lo anterior se afirma que la adecuada administración brinda la oportunidad de gestionar con eficiencia los tiempos y los procesos de actuación; que es necesaria para implementar adecuadamente el uso de los recursos materiales, humanos y financieros que forman parte de todo proceso de organización.

Identificar que la administración también se ha transformado a partir de la entrada de la tecnología en su ámbito y debe servir para simplificar y depurar los procesos y no para continuar con esquemas e inercias de la gestión burocrática.

Capítulo 2. Estructura epistémico-metodológica de la investigación

2.1. La investigación documental

Es una modalidad de investigación en la que se utiliza como principal fuente de información la revisión, análisis y síntesis de documentos, sin realizar una recopilación de datos primarios o experimentales.

Se define como aquella que proporciona un servicio de información retrospectiva de la cual el investigador obtiene información para dar respuesta al planteamiento de un problema motivado en toda investigación.

La investigación documental se entiende como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de información escritas en un primer momento; y actualmente digitales. Al cabo del tiempo se ha ido perfeccionando el valor de este tipo de investigación de tal forma que no se interprete como una simple recopilación de información.

La base teórica de la Investigación Documental se encuentra en la Ciencia de la información, cuyo objeto de estudio es la información que genera la sociedad humana, nombrándolo: "proceso de información social", tratando de determinar las condiciones y regularidades en la producción, transmisión, procesamiento, transformación y aplicación de la información a través de métodos e instrumentos para llevar a cabo el análisis, la búsqueda y el procesamiento de la información encontrada en diversos documentos. No solo emplea libros; puede realizarse a través de películas, diapositivas, audios o documentales que aporten datos sobre el tópico a investigar.

El método que sigue, se centra en el análisis teórico, crítico o descriptivo de fuentes ya existentes; no requiere la recolección de datos primarios, solo análisis de la

literatura existente, de un análisis crítico de literatura, fuentes documentales y teorías preexistentes, sin recolección directa de datos.

Gustavo Faverón: En su obra *"Investigación Documental"* habla sobre el proceso de investigación a través de documentos y cómo se puede trabajar con fuentes escritas, visuales, sonoras, entre otras.

Antonio Rodríguez de las Heras: Este autor ha trabajado en el campo de las ciencias sociales y la metodología de la investigación documental. Ha abordado los procedimientos y técnicas para organizar, analizar y presentar los documentos como fuente de investigación.

Carlos Sabino: En sus libros sobre investigación social, *"Cómo hacer una tesis"* y otros textos metodológicos, aborda la investigación documental como una de las formas más importantes de aproximación a la realidad, destacando su valor en disciplinas como la sociología, la historia o la comunicación.

Gerald M. Sufrin: En su enfoque metodológico, Sufrin resalta el valor de las fuentes documentales en la investigación histórica, antropológica y social, abordando también la crítica y el análisis de los documentos en su contexto histórico y cultural.

Héctor Ávila (2013): Este autor ha trabajado en torno a los métodos cualitativos, especialmente en el uso de fuentes documentales para la investigación en las ciencias sociales.

Actualmente el reto de la investigación documental tiene que ver con:

- ❖ la búsqueda de información en Internet y la utilización de bibliotecas y repositorios digitales.
- ❖ la aplicación de estrategias efectivas de búsqueda, adaptadas a las herramientas digitales disponibles.
- ❖ el manejo adecuado de fuentes diversas, incluidas las estrategias de citación y los enfoques para acceder a diferentes tipos de información.

En lugar de generar nuevos datos a través de encuestas, entrevistas o experimentos, la tesis documental se basa en la revisión, análisis y síntesis de documentos y fuentes secundarias existentes

La clasificación más común incluyen dos tipos:

1. Investigación de campo: Requiere la recolección de datos directamente del entorno o contexto en el que ocurre el fenómeno de estudio.
2. Investigación documental: Centrada en el análisis de documentos y fuentes secundarias; se define como aquel tipo de investigación que se realiza utilizando “fuentes documentales” de cualquier naturaleza, como: fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas. Esta modalidad de investigación también abarca el uso de fuentes digitales

La Tesis documental y su metodología fue la principal herramienta de investigación y documentación para justificar el planteamiento del problema en el que se plantea como la AEFCM y demás eslabones de mando son generadores de la carga administrativa que se vive en las zonas escolares de primaria y sus escuelas.

Para esta investigación se recurrió al análisis de documentos que se encontraron en los diferentes archivos, expedientes, oficios, circulares, fotocopias, faxes, memorándum en los archivos de la zona escolar 445.

De igual forma para el desarrollo de este trabajo se realizó el acopio de correos electrónicos emitidos por la DGOSR; la CSEP y la Dirección Operativa por un espacio de seis meses.

Esta información se organizó para su análisis y sistematización en diferentes categorías.

Para concluir, la tesis documental se distingue de las demás por su enfoque en fuentes secundarias y en el análisis teórico de información ya existente. No requiere la

recolección de datos primarios ni la experimentación. Como las tesis experimentales o de campo, que implican la recopilación de datos nuevos a través de técnicas directas.

Para la obtención, recopilación, sistematización análisis y registro, se utilizó la investigación de tipo cotidiana y cuantificada; utilizando como fuentes de información entrevistas a los docentes de mayor antigüedad, hallazgo de archivos documentales anteriores a 1990 y de manera tecnológica la información obtenida a través de los correos electrónicos recibidos en la Zona Escolar 445 mediante instrumento SIIE Web.

2.2. Planteamiento del problema

A partir del diagnóstico presentado podemos observar que la Zona Escolar 445, realiza una administración y gestión con rasgos burocráticos que enfatiza el llenado de documento e informes que solicitan las diferentes autoridades educativas.

La experiencia habla de una excesiva cantidad de asuntos administrativos dirigidos a la Zona Escolar y que ésta a su vez, solicita y envía a las escuelas; el diagnóstico confirmó que asuntos del tipo de administrativo e informativos están por encima de lo pedagógico.

Asuntos que requieren de mucha atención y cuidado con horas de trabajo que se pueden considerar mal invertidas cuando la información se concentra solamente en lo cuantitativo y no se plantea un seguimiento, evaluación y retroalimentación que permita identificar la calidad en los procesos educativos, lo que motiva a las escuelas para que desvíen su atención de la tarea sustancial: realizar una educación de calidad.

Entonces ¿cuál sería la intención de la presente investigación?; sin duda la intención es observar y documentar dónde se origina la carga administrativa, quién la genera y todos los procesos que sigue para llegar al trámite final.

Para identificar lo anterior se llevó a cabo un registro de los avisos y notificaciones de las instancias involucradas, disponiendo por lo menos de tres horas cada tercer día,

contando con recursos materiales y humanos de la zona escolar 445 de Primarias en la Ciudad de México. Cabe señalar que el acceso a la información referida se realizó a partir del correo institucional y el seguimiento que se llevó en las escuelas durante los primeros seis meses del Ciclo Escolar 2019-2020 (de agosto 2019 a febrero 2020).

2.3 Planteamiento del problema

Ante esta problemática y con la intención de identificar la gestión Institucional y su repercusión en la toma de decisiones e implementación de las acciones que impactan en los centros escolares, se formulan los siguientes cuestionamientos:

- ¿Todas las acciones administrativas emitidas por la Autoridad Educativa Federal en la CDMX, realmente son necesarias para el funcionamiento de una escuela orientada hacia la calidad?
- ¿El discurso oficial al respecto de la descarga administrativa se cumple para privilegiar el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en su derecho a la educación?
- ¿La *simplificación administrativa* considerada en los ordenamientos contribuye en la realidad cotidiana a que el personal docente y directivo dedique mayor tiempo en actividades de aprendizaje?

Preguntas de ubicación.

- ¿Cómo suceden las interconexiones entre los diversos tipos y niveles de las autoridades educativas que componen la estructura de la AEFCM y cuáles son los efectos que producen las decisiones de los altos mandos, con respecto de la carga administrativa y la gestión escolar de los centros de trabajo de la zona escolar 445?
- ¿Qué acciones provocan que el ámbito administrativo se convierta en un creciente problema, hasta llegar a ser una excesiva carga administrativa para la zona escolar, las direcciones de centros educativos y los docentes?

- ¿De qué manera la *simplificación administrativa* establecida en diversos ordenamientos normativos ha repercutido en la organización escolar representada como descarga administrativa?

Pregunta central

¿Por qué la organización y la toma de decisiones en la gestión Institucional producen un impacto poco favorecedor en el ámbito administrativo de los centros escolares, al grado de convertirse en una carga administrativa?

Guía de investigación

- El tipo de gestión burocrática desarrollada por parte de la AEFCM, genera una gran cantidad de asuntos administrativos dirigidos a los centros educativos en la Zona Escolar 445 de la CDMX.
- El reconocimiento y manejo adecuado de los diferentes procesos administrativos no aseguran una reducción en la descarga administrativa.
- A mayor control administrativo por parte de la AEFCM menor simplificación en los procesos.

2.4 Objetivo General

- Analizar los procesos de gestión derivados de la recomposición de la estructura organizacional, en el plano escolar a través de la documentación de indicaciones recibidas, para delinear una estrategia de mejora en las formas de trabajo que atiende la Supervisión Escolar 445, en la Alcaldía de Coyoacán, CDMX

2.5 Objetivos Específicos

- Identificar diferentes definiciones oficiales del término “*carga administrativa*”.
- Comparar las diferentes definiciones con la operatividad de la misma.
- Contrastar el discurso oficial en lo relativo a la *descarga administrativa* con la implementación de los procesos gestivos en las escuelas de la zona escolar 445 de primarias.

2.6 Estado del Conocimiento

Como parte de la identificación del problema planteado se partirá de la búsqueda de otras investigaciones en referencia a la *Simplificación Administrativa* en el campo educativo y considerada en el discurso oficial como “descarga administrativa”; es relevante señalar que se buscaron estudios de análisis sobre este conocimiento, especialmente cuando hay una organización vertical con demasiados rangos de autoridad.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario elaborar el estado del conocimiento, ello consistió en identificar las diferentes aristas del problema para formular un proyecto de intervención con la finalidad de realizar un aporte diferente y significativo y, al mismo tiempo, cubrir un vacío de información que pueda dar respuesta al problema planteado.

Los documentos identificados durante la búsqueda se ubicaron a través de la herramienta tecnológica del internet, se consideró la revisión de Tesis de Grado, revistas educativas, congresos, capítulos de libros y la existencia de diversos autores e investigadores que han trabajado estos temas. El criterio principal fue ubicar y resguardar trabajos previos referidos a la *descarga administrativa* como consecuencia de una simplificación administrativa y que permite una organización eficaz y eficiente en el uso

efectivo del tiempo escolar y la mejora de los aprendizajes de los centros escolares en la Educación Básica.

Partiendo del concepto de *Simplificación Administrativa*, que refiere al proceso de eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos. (Derecho, Economía y Ciencias Sociales, 2016), es que se buscaron investigaciones que refieren el tema y, en consecuencia, a una descarga administrativa en los diversos niveles que conforman el sector educativo.

A partir de la búsqueda se pudo observar que en el plano internacional la *Simplificación Administrativa* (2014) ha cobrado gran relevancia a nivel gerencial para fomentar el emprendurismo y crecimiento económico en donde la referida Simplificación Administrativa busca estrategias para reducir cuantitativamente instrumentos normativos y procesos de gestión para aprovechar tiempos y reducir costos.

En ese sentido, en la Universidad de Murcia en España, específicamente la Facultad de Derecho, se presenta un trabajo de fin de master en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, un trabajo de investigación respecto del análisis dentro del marco de modernización y reforma de las Administraciones Públicas, el proceso de simplificación de los procedimientos administrativos como paso previo para la implantación de la administración electrónica y, con ello, la reducción de las cargas burocráticas en la comunidad autónoma de la región de Murcia. El trabajo tiene el propósito de identificar los trámites que los usuarios tienen que llevar a cabo, para después simplificarlos y hacerlos eficientes y eficaces al usuario y puedan modernizar la Administración Pública y pasar a una e-Administración.

En América Latina, específicamente Brasil y México, (Rodriguez, 2014) se convocó al primer “Curso Internacional sobre Simplificación Administrativa”, con la finalidad de brindar a estos países un conocimiento sobre las estrategias y herramientas de simplificación administrativa vistas a nivel internacional.

Por su parte la Universidad de Lima en Perú, a través del Viceministerio de Gestión Institucional y de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, elaboró una Guía para la Simplificación de Procedimientos Administrativos (2005), con la finalidad de orientar respecto de acciones de simplificación administrativa en las instancias de gestión educativa descentralizada.

En este trabajo se prioriza la acción de seleccionar el procedimiento a mejorar, simplificándolo o racionalizando cada uno de los procedimientos de acuerdo a los beneficios que implique a la institución, para lo cual propone un inventario de procedimientos destacando costos, beneficios, pasos a simplificar, entre otros para organizarlos en un manual de procedimientos.

Este trabajo resulta relevante al ser uno de los objetivos en la que no solamente se identifiquen y cuantifiquen todos los procesos administrativos que se reciben en una zona y escuela, sino que se analicen y propongan un procedimiento diferente y simplificado de atención que responda a la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa escolar.

En el plano nacional la Revista de Administración Pública, No. 65-66, dedica su contenido a la "Simplificación Administrativa" (1984), que durante el gobierno del expresidente Miguel de la Madrid, formó parte de la política de gobierno simplificar estructuras y funcionamientos administrativos para eliminar instancias y niveles innecesarios.

Para tal efecto se publicó el "Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán instrumentar para la simplificación administrativa, a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas". (DOF, 1984)

La estrategia utilizada recayó en el análisis que cada Secretaría, dependencia o entidad realizó; de los cuales y de manera general se identificaron 4876 procesos administrativos a simplificar.

De los resultados obtenidos la desconcentración de servicios, la delegación de facultades y la desburocratización fueron de las primeras acciones para la simplificación; que a su vez constituyó un instrumento para hacer más clara y fácil la gestión de los ciudadanos en los diferentes estados de la república con el propósito de acercar la gestión al lugar de residencia de los usuarios.

En este proceso de desburocratización, la SEP identifica procesos que puede simplificar y comienza por la preinscripción de niños a primer grado de primaria en el mes de febrero a solicitud de los padres de familia en los centros escolares de preescolar esta acción benefició a 35 mil aspirantes a la educación primaria en todo el país y agilizó el trámite en las escuelas primarias.

En lo relativo a los alumnos menores de 15 años que no aprobaron el sexto grado de primaria o que provienen del extranjero y que por alguna razón no reciben la equivalencia de estudios, pueden acreditar el curso y obtener su certificado mediante la presentación de un examen a título de suficiencia. Con esta medida se benefició a cerca de 100 mil estudiantes y se evitó la repetición del ciclo escolar.

Incluyó información anticipada para las inscripciones a educación media superior en instituciones federales y el registro de títulos y expedición de cédulas profesionales en los Estados. Con la desconcentración de este trámite a los servicios coordinados de educación pública en los estados, se redujo el número de pasos administrativos de 14 a 3, evitándose además traslados innecesarios a la Ciudad de México. (DOF, 1984)

Con estas acciones se ha logrado en gran medida liberar a las escuelas de estos procesos y acertar hacia la descarga administrativa haciendo uso de las tecnologías.

En el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE 2007), se presentó la ponencia en el área temática de Política y Gestión titulado “El director de escuela primaria en su primer año de servicio: Un estudio de la carga administrativa que enfrenta”, en el que se expone el desencanto al llegar a un cargo de director de escuela y darse cuenta que es difícil escaparse del llenado de un sin número de formatos, además de que no sabe para quién es urgente y para qué sirve.

En este contexto se presenta el informe de los principales problemas administrativos observados por los directores y estos tienen que ver con: el horario escolar, el exceso trabajo administrativo que genera el Programa de Escuelas de Tiempo Completo (ETC), papeleo considerado como llenado de formatos y documentación, así como la falta de apoyo de las autoridades para realizar el trabajo administrativo y la incomprensión de los mismos en la exigencia de la entrega.

En este apartado se han presentado diferentes investigaciones y documentos que abordan el tema de simplificación administrativa que, como vemos, es toda una política del ejercicio de la administración para agilizar y reducir procesos innecesarios.

El tema de descarga administrativa en educación básica ha sido poco documentada, de ahí la importancia de la presente investigación porque inicia a partir de toda la información que recibe una zona escolar; esta, a su vez, la transmite a las escuelas y también la forma en que se trabaja con un enfoque burocrático; la aportación que deja a la comunidad de investigación consiste precisamente en identificar el problema de origen, tanto en su forma como en el modo; con esta investigación se pretende aportar y cubrir un vacío de información para llevar a cabo una simplificación administrativa a nivel de zonas y escuelas que son las instancias que implementan las políticas educativas, aparte de ser un tema recurrente entre docentes: el que se haga realidad la descarga administrativa.

Si bien es cierto los últimos diez años la comunicación con zonas y escuelas por parte de las autoridades educativas es por correo electrónico institucional, ello ha

significado que con este instrumento se hayan simplificado las formas de trabajo, de entrega y traslado del personal a las diferentes instancias. La inclusión de la tecnología no solventó el problema para lograr la descarga administrativa, porque en realidad se ha utilizado como mecanismo de escritura y recepción de indicaciones, por parte de instancias que la solicitan; por tal motivo, una vez documentadas todas las ventanillas ordinarias, extraordinarias y comunicados en un periodo de seis meses aporta un valor escrito para futuras investigaciones, permitiendo un análisis real y tangible de la carga administrativa y burocrática.

2.7 Perspectiva o postura epistemológica en la que se inserta el estudio.

A partir de la realidad observada en el planteamiento del problema que genera la excesiva cantidad de información que solicita y genera la autoridad educativa y que llega a convertirse en carga administrativa.

La postura epistemológica a seguir es de tipo empírico-analítica y de carácter descriptivo; esta postura tiene su origen en el Positivismo que se niega a aceptar otra realidad que no sean los hechos, estipula que debe provenir de la observación y la experimentación.

Augusto Comte es el máximo exponente del *positivismo sociológico*, quien enunció que el verdadero conocimiento sólo podría constituirse en *ciencia positiva*; definiendo lo positivo a partir de cinco acepciones del término:

- Lo real o positivo en oposición a lo quimérico
- Lo útil en relación al mejoramiento continuo de la condición individual y colectiva
- Certezas concretas y decisivas sobre problemas reales
- Opone lo preciso a lo vago, lo negativo
- Lo positivo opuesto al dogmatismo

La postura o enfoque empírico-analítico, desde el racionalismo crítico, se basa en un pensamiento hipotético-deductivo que intentan construir conjeturas factibles de ser observadas.

Se busca conocer de manera objetiva, externa y fáctica los hechos de la realidad, sus causas, efectos, síntomas, problemas y manifestaciones; el enfoque epistémico empírico-analítico se relaciona con las formas de mirar el objeto de estudio, analizar los hechos para predecirlos y controlarlos; se da gran importancia a la medición, a la muestra, la representatividad dentro de esta concepción metodológica permeada por el Positivismo.

Este enfoque epistémico se apoya en una metodología cuantitativa, en la que el dato, la contrastación empírica y las herramientas estadísticas son los recursos metodológicos que se privilegian para construir el conocimiento; la observación y el análisis comprueban las hipótesis sometidas a diversos procedimientos de contraste que conllevan a la demostrabilidad

Por otra parte, dentro de la metodología a seguir el trabajo se enfoca en el *Racionalismo crítico* que se caracteriza por un pensamiento lógico hipotético-deductivo; aquí el conocimiento sólo es posible a partir de la investigación; compuesto por un conjunto de hipótesis generales y por una serie de hipótesis auxiliares.

El conocimiento ya no se inicia con la observación ni con la simple recopilación de datos obtenidos de los hechos; sino que se plantea una serie de conjeturas y supuestos a partir de un análisis histórico.

2.8 Teóricos y autores específicos de la postura seleccionada.

El trabajo de investigación se sustenta en la Teoría Clásica de la Administración con dos de los más importantes representantes de la Administración: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925) considerados los pioneros de los sistemas

administrativos organizados sobre bases racionales, que reemplazarán el empirismo y la improvisación.

El desarrollo industrial y el avance de la tecnología de principios del siglo XX hace necesario una forma de administración que incrementará la eficiencia y el rendimiento de las organizaciones y marca el inicio de los primeros intentos de una gestión de empresas con bases científicas y técnicas.

En este contexto, Taylor orienta su trabajo hacia la corriente mecanicista o economicista, cuyo centro de interés es la eficiencia y la obtención de excedentes económicos y la Humanística, de Fayol, cuya atención se centra en el hombre como sujeto y objeto y al mismo tiempo en la actividad económica.

Sus propuestas se plantean: a partir de la preocupación por incrementar la productividad a través de la eficiencia en el nivel operacional (Taylor) y la otra por la preocupación de incrementar la productividad a través de la forma y la disposición de los componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales (Fayol).

El enfoque de Taylor era ir de la parte hacia el todo, mientras que Fayol partió de la administración hacia las partes. Para Taylor (Ramos, 2010) el objeto de la administración era asegurar la máxima prosperidad para el patrón y los empleados; destacan los cuatro principios:

- a) Creación de una ciencia del trabajo
- b) Selección científica del trabajador y su adiestramiento
- c) Relaciones cordiales entre administrador y trabajador
- d) División de responsabilidades casi por igual del trabajo

Fayol por su parte enuncia 14 principios: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y la unión del personal. (Fayol, 1916)

Desde esta perspectiva la Administración Clásica, se esforzó en analizar la división del trabajo y del operario, para evitar tiempos ociosos su propósito fue estudiar el trabajo y al trabajador. Por su parte la Teoría de la Administración se preocupó por la estructura, y el trabajo del administrador y las relativas a las funciones básicas de la empresa, enfocándose más en las tareas de la dirección.

Sus aportes, aunque distintos, resultan complementarios; por una parte, la necesidad de la especialización y división de trabajo, y por otra estableciendo el trabajo del administrador; momento que se identifica por primera vez la diferencia entre la relación horizontal y vertical; la Teoría de la Administración estudia la empresa y el gerente.

A partir de esta visión podemos afirmar que, estas teorías procuran asegurar la eficiencia y los rendimientos de las empresas, demostrando la importancia de la administración en el éxito de una empresa y, en consecuencia, la prosperidad y nivel de vida del ser humano.

De manera general esta Teoría Clásica, visionaria para su época, ha estado vigente a través del tiempo; para explicar qué es la administración, propone elementos o funciones del administrador que conforman lo que actualmente se conoce como *proceso administrativo*.

El tratamiento de la problemática de las tareas de dirección y de los temas básicos de la estructura; nos lleva a reflexionar que el acto de administrar está presente en toda actividad humana y que es aplicable a cualquier tipo de organización o empresa, como el caso del sector educativo; retomando a Fayol, él define el acto de administrar como:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

su objetivo es la eficiencia dentro de la organización. (Miguel, 2019)

La Teoría Clásica se dedica a lograr el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y la aplicación de principios científicos generales de administración organizacional.

De lo cual la administración actual continúa haciendo uso de sus ideas administrativas aún vigentes y podemos identificar claramente elementos utilizados en la dirección escolar y de docencia, donde se lleva a cabo la administración.

Estas teorías brindan elementos importantes para observar que cualquier organización conlleva a una organización, planeación, implementación, resultados, con la finalidad de optimizar tiempos, recursos humanos y materiales, evitando tiempos ociosos que no permitan la eficiencia y la eficacia.

2.9 Descripción general del paradigma investigativo, su método y técnicas a emplear

Como ya se ha señalado, en este trabajo de investigación se adoptó la postura empírico-analítica, vinculada al positivismo de Augusto Comte.

Esta metodología permite conocer de manera objetiva, externa y fáctica los hechos de la realidad, sus causas, efectos, síntomas, problemas, manifestaciones. Predominan los procesos lógicos deductivos e inductivos, diseño de instrumentos estandarizados.

La finalidad de la investigación es acceder al conocimiento de regularidades que, funcionando como leyes, pueden aplicarse a la práctica para mejorar la eficacia; da gran importancia a la medición, la muestra, la representatividad, maneja criterios de validez y confiabilidad.

El método de investigación es de tipo analítico cuantitativo, y las técnicas empleadas durante la investigación serán de tipo empírico-hermenéutica, a través de una revisión normativa respecto al término “descarga administrativa”, el mapeo y clasificación de la información requerida mediante correo institucional, en un tiempo comprendido del 1º. De agosto de 2019 al 29 de febrero de 2020.

2.10 Categorías de análisis.

Para llevar a cabo el análisis de la información recabada se organizará en las siguientes categorías:

- Estructura y Organización de los niveles de mando en la SEP con las subcategorías de: AEFCDMX, DGOSE, CSEP, Dirección Operativa, Supervisión Escolar.
- Marco Normativo con las subcategorías de Ley General de Educación, Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuela Públicas 2018-2019, Sistema Básico de Mejora, Ley del Servicio Profesional Docente (Derogada).
- Conceptos de Simplificación Administrativa y Descarga Administrativa.
- Análisis cuantitativo de procesos administrativos en la Zona Escolar 445.

Con este planeamiento al presentar una investigación de tipo documental basado en evidencias reales y a partir de lo vivido de manera cotidiana en una zona escolar y el tratamiento del trabajo administrativo que recibe la investigación se realiza desde el paradigma del Positivismo para centrar la investigación

Capítulo 3. Marco Referencial

Para el desarrollo de la presente investigación es importante poner en el plano de la historia institucional, el tipo de organizaciones por las que se ha transitado, los objetivos planteados y las funciones que se determinan para cada una de las personas en los diferentes puestos de mando, poner especial énfasis en aquellos que están involucrados directamente con la educación básica y en concreto con el nivel de primaria.

Identificando los atributos y responsabilidades de cada uno, podremos dar cuenta de la toma de decisiones, causa, motivo o razón que se traduce en acciones administrativas que caen en una gestión completamente burocrática y abrumadora.

Determinar si es necesario o no; en qué medida favorece a las escuelas; si se cumple el objetivo final de la AEFCM; si la normatividad vigente al respecto de la descarga administrativa se está cumpliendo desde el responsable de la Autoridad Educativa Federal; la organización actual es tradicional o ha tenido cambios sustanciales que le permitan responder a las necesidades de la época; identificar tiempos, costos, rendimiento logrado en las escuelas primarias de la zona escolar 445. Adicionalmente, al recibir y manejar tanta información, ¿la supervisión escolar en verdad ha tenido una descarga en lo administrativo? O ¿es un simple mensajero que lleva y trae información, sin conocer su destino final o propósitos para los que son utilizados?

Las interrogantes son muchas y para comprender el panorama actual, esta investigación llevará a cabo una revisión de acciones que si bien dan inicio durante el gobierno del ex presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) con quien destaca una importante Simplificación Administrativa en la que la Secretaría de Educación Pública, *teniendo como propósito: reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ella, frente a una burocracia estática que ya no tiene razón de ser; será a partir del año 2000 con que se inicia la revisión de la normativa en materia de simplificación administrativa.*

Actualmente y a cien años de la creación de esta secretaría la administración ha tenido que enfrentar a una gran maquinaria de servicios educativos para atender la educación de todos los mexicanos.

Por tal motivo para entender el origen de la carga administrativa que viven los centros escolares es importante identificar, desde cada uno de los niveles de mando en la actualidad, cuáles son sus atribuciones y la forma en que se hacen llegar las instrucciones.

Secretaría de Educación Pública.

Misión

La SEP tiene como propósito esencial crear: “Condiciones que permitan asegurar el acceso, de las mexicanas y mexicanos, a una educación de excelencia con equidad, universalidad e integralidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden”.

Para lograr su objetivo la SEP cuenta con una estructura con la que se organiza y facilita el ejercicio de sus funciones en los diferentes niveles educativos de manera nacional e internacional.

La organización que presenta la SEP, contenida en el Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública, nos permite observar una cadena de mando vertical, comenzando por el Secretario de Educación, seguido por cuatro Subsecretarías y la Unidad de Administración y Finanzas; dos unidades de educación media que dependen de la Subsecretaría de Educación Media Superior; seguidas por veinte direcciones generales y una coordinación general, lo que implica una gran organización y toma de decisiones para el funcionamiento de la secretaría.

De manera paralela está la jefatura de Oficina del Secretario y la Unidad de Asuntos Jurídicos y Transparencia; que para funcionar está organizado en dos

Direcciones Generales, cuatro coordinaciones, una unidad de seguimiento y el Órgano Interno de Control.

A esta organización se suman unidades descentralizadas: la Coordinación General de Delegaciones Federales de la SEP se desprenden como órgano desconcentrado, las treinta y un Delegaciones Federales¹¹ de la Secretaría de Educación Pública en los Estados de la República. En esta misma organización se encuentra la Unidad de Asuntos Jurídicos y de Transparencia y como órgano desconcentrado la Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte.

De la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación: dependen la Coordinación del Servicio Profesional docente, ahora USICAMM; de la Subsecretaría de Educación Superior: la Universidad Pedagógica Nacional, la Universidad abierta y a distancia de México, el Tecnológico Nacional de México.

De la Subsecretaría de Educación Básica: se desprenden la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México y la Coordinación General @prende mx; el Instituto Politécnico Nacional depende directamente del Secretario de Educación Pública. Lo anterior lo podemos observar en el amplio organigrama que define a la SEP, para su funcionamiento y atención a la diversidad de servicios educativos del país; en lo que respecta a los servicios educativos de la CDMX, estos se encuentran al final de la cadena como órgano desconcentrado con el nombre de Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México (AEFCM) de la Subsecretaría de Educación Básica; lo que nos indica que se le atribuye autonomía técnica y de gestión.

¹¹ Las Delegaciones Federales de la Secretaría de Educación Pública (DFSEP) representan a dicha Secretaría, así como a su titular, ante las autoridades educativas y los órganos de gobierno de diversas instituciones del sector educativo en cada entidad federativa.

El organograma de la Secretaría de Educación Pública (SEP) se estructura de la siguiente manera:

- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**
 - SECRETARIO**
 - SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y COORDINACIÓN**
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ESTADÍSTICA EDUCATIVA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE ACREDITACIÓN, INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN
 - DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA
 - SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**
 - DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA
 - COORDINACIÓN GENERAL DE UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS Y POLITÉCNICAS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES
 - SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**
 - UNIDAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO
 - DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO
 - UNIDAD DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA AGROPECUARIA Y CENCIAL DEL MAR
 - SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA**
 - DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO CURRICULAR
 - DIRECCIÓN GENERAL DE MATERIALES EDUCATIVOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA, ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DE MAESTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA
 - UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**
 - DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN
 - DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS
 - DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
 - DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA NORMA EDUCATIVA FEDERALIZADA
 - JEFATURA DE LA OFICINA DEL SECRETARIO**
 - DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES
 - COORDINACIÓN DE ORGANOS DESCONCENTRADOS Y DEL SECTOR PARAESTATAL
 - UNIDAD DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS E INSTRUCCIONES PRESIDENCIALES EN EL SECTOR EDUCATIVO
 - COORDINACIÓN GENERAL DE ATENCIÓN CIUDADANA
 - DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
 - UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS Y TRANSPARENCIA**
- COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**
- COORDINACIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y BILINGÜE**
- ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**

- * NIVEL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA**
- DELEGACIONES FEDERALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN LOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA 31*
- COMISIÓN DE APELACIÓN Y ARBITRAJE DEL DEPORTE
- INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
- COORDINACIÓN NACIONAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
- UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE MÉXICO
- TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
- AUTORIDAD EDUCATIVA FEDERAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO
- COORDINACIÓN GENERAL DE @PRESEDEX

Para llegar a la Estructura Orgánica Vigente aprobada en el 2018, es importante destacar los antecedentes de la misma; por lo que la investigación se remite a los años dos mil. Como parte de la descentralización educativa en el Distrito Federal, hoy Ciudad de México, y alineada al proyecto de nación del ex Presidente Vicente Fox

Quezada, el cual se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; el Área de Desarrollo Social y Humano, establece como uno de sus objetivos rectores “el de ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza en las instituciones y mejorar los niveles de educación mediante la gestión institucional y la participación social en la educación”.

Congruente con lo anterior, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, establece que la reforma de la gestión del sistema educativo tiene como fin último, una educación de buena calidad para todos y que, en este periodo, se buscará avanzar en la reorganización de la Secretaría de Educación Pública para adecuarla a los nuevos requerimientos sociales

Con estos antecedentes el 21 de enero de 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo cambio en el Reglamento Interno de la SEP y se decretó la creación de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) como un órgano desconcentrado de la SEP, con autonomía técnica y de gestión, dejando de depender de la Subsecretaría de Educación Pública.

Años más tarde y en virtud de la Reforma Constitucional en materia de la reforma política de la Ciudad de México, publicada el 29 de enero del 2016; que modificó la denominación del entonces Distrito Federal por Ciudad de México, a partir del 24 de octubre del 2017 la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal cambio de nombre a Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, continuando con las mismas funciones desde su creación en el año 2005.

Desde su creación la AEFCM ha tenido facultades y atribuciones específicas y competencias decisorias con la finalidad de generar mayor eficiencia, eficacia y economía en la atención de los múltiples asuntos que atiende al tener bajo su responsabilidad toda la Educación Básica de Escuelas Oficiales, Particulares y Normales, en todas las modalidades para dar atención a una gran diversidad de necesidades y de población estudiantil en la CDMX.

El Objetivo de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México: consiste en “Prestar los servicios de Educación Inicial, Básica -en todas sus modalidades, incluyendo la Indígena, y Especial, así como la Normal y demás para la formación de maestros de Educación Básica en la Ciudad de México, en un marco de mejoramiento permanente de la calidad y equidad de la educación, en beneficio de los habitantes de la Ciudad de México”. (AEFCM, 2019)

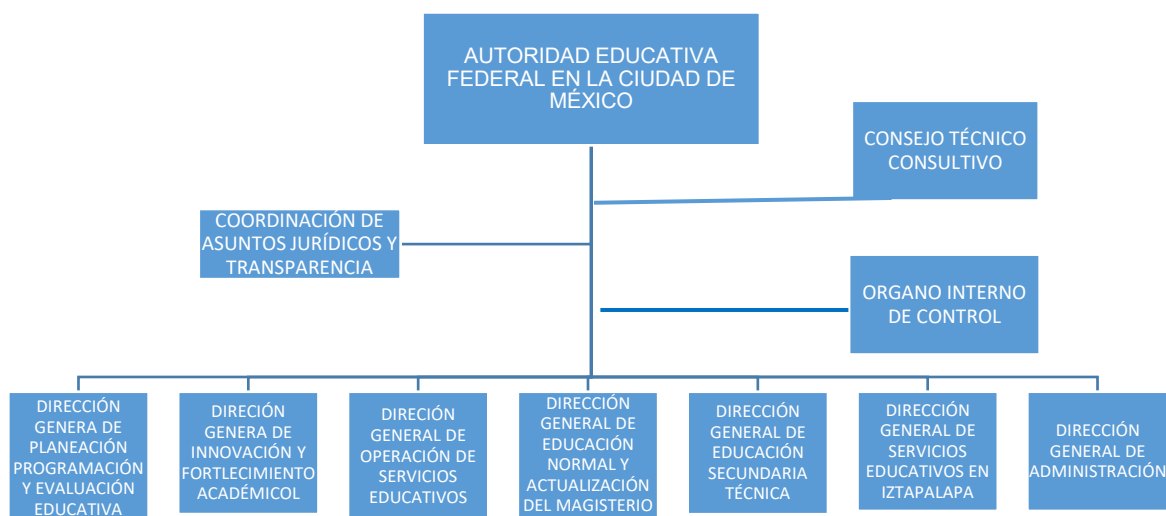
Atribuciones de la AEFCM:

- I. Ejercer las atribuciones en materia de prestación de los servicios de educación inicial, preescolar, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, salvo aquéllas que las disposiciones legales o reglamentarias atribuyan expresamente al Titular de la Dependencia.
- II. Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de educación básica, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.
- III. Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.
- IV. Imponer, en su caso, las sanciones a que se refiere el Capítulo VIII de la Ley General de Educación.
- V. Administrar el personal, así como los recursos materiales y presupuestarios que se le asignen.
- VI. Y las demás que determine el Ejecutivo Federal y las que le confiera el Secretario de Educación Pública. (DO, 2019)

Para el desarrollo de sus actividades la AEFCM se organiza a través de ocho Direcciones Generales, dentro de las que ubicamos a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE); de manera alterna se ubica la Coordinación de

Asuntos Jurídicos, el Consejo Técnico Consultivo y el Órgano Interno de Control. Cómo se puede observar en el organigrama de la estructura interna de la misma.

ORGANIGRAMA 4 ESTRUCTURA DE LA AEFCM



Fuente: DOF: 08/02/2019. Manual de Organización General de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México.

Sintetizando: las atribuciones de este órgano desconcentrado tienen que ver con la prestación del servicio en los diferentes niveles educativos de educación básica, la revalidación y/o equivalencias de estudios, otorgar y/o negar la autorización a particulares para impartir estudios, administrar al personal, los recursos materiales y presupuestos y sancionar en su caso.

Para tal efecto, planear, programar, coordinar, dirigir, controlar, elaborar, proponer, organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial, básica- en todas sus modalidades, incluyendo la indígena-y especial, así como la normal y demás para la formación de maestros en educación básica en la CDMX, son acciones que se derivan de las atribuciones asignadas para la atención al servicio educativo de las escuelas oficiales y particulares.

Como podemos observar la mayoría de las actividades que se le confieren a la AEFCM, son de carácter administrativo, de planeación y atención al sector educativo de la CDMX y donde se inicia la cadena de información.

En esta organización de la AEFCM, señalamos a la DGOSE, como el siguiente nivel de mando quien se encarga de operar los servicios educativos de la educación básica, incluidos educación física e inglés en 15 de las 16 alcaldías de la Ciudad de México, quedando fuera de su tramo de control Iztapalapa y secundarias técnicas.

Dentro de sus funciones:

1. Organizar, operar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, Especial y Adultos en la Ciudad de México, así como garantizar que las escuelas particulares se incorporen de conformidad con la normatividad establecida.
2. Promover y apoyar la participación del personal docente y directivo, así como la de los padres de familia y comunidad escolar, incluida la indígena y especial
3. Vigilar, en términos de la Ley General de Educación y de las demás disposiciones aplicables, que las instituciones registradas o incorporadas a la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, que imparten educación inicial y básica, en todas sus modalidades cumplan con las disposiciones para la prestación del servicio educativo.

4. Coordinar y promover, con las áreas de competencia, las actividades de formación, capacitación y desarrollo profesional de los docentes a fin de ofrecer una educación de calidad.

5. Participar, con las áreas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, en la ejecución de los procesos de planeación, programación y evaluación educativa; administración escolar; así como de administración de recursos humanos, financieros y materiales.

Para el funcionamiento de los servicios educativos de la Ciudad de México, la Dirección General de Operación de Servicios Educativos, (DGOSE, 2006) se organiza en tres coordinaciones: Preescolar, Primaria y Secundaria; cada una con su propia organización; a las que transmite las disposiciones en materia de gestión institucional y en una parte mínima su participación para coordinar y promover actividades de formación y capacitación docente.

Analizando las funciones de la DGOSE es importante señalar que su prioridad radica en: “Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial y básica”; lo que implica tener que rendir cuentas y contar con evidencias para la autoridad educativa inmediata.

Lo cual sería parte del proceso de evaluación y seguimiento para la toma de decisiones operativas y funcionales; siempre y cuando no cayera en el exceso abrumador que sufren las zonas y escuelas de donde proviene la información requerida.

El tercer nivel de mando es la Coordinación Sectorial de Primaria (DGOSE, 2006)cuyas funciones corresponde:

1. Planear, programar, dirigir y controlar la educación primaria que se imparte en los planteles públicos en la CDMX, proponer los mecanismos e instrumentos para cuantificar y clasificar la demanda; así como estrategias y procedimientos para su regulación, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.

2. Dirigir, normar y supervisar la educación primaria que se imparta en los planteles con reconocimiento de validez oficial de estudios en el ámbito geográfico de su competencia.

3. Dirigir y orientar la operación de los servicios educativos, a través de las direcciones de Educación Primaria en el ámbito geográfico de su competencia.

4. Proponer a la Dirección General de Operación de los Servicios Educativos los objetivos y metas de la educación primaria, con base en la normatividad establecida por la Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa.

5. Integrar la propuesta de anteproyecto de programa presupuesto para educación primaria, así como controlar y evaluar el ejercicio presupuestal asignado al área.

6. Dirigir y coordinar el desarrollo de los procedimientos para estimar la demanda educativa anual en el ámbito de competencia por Dirección de Educación Primaria y zona de supervisión escolar, así como y prever los ajustes necesarios en la prestación de servicios.

7. Proponer la modificación y/o actualización de normas técnico pedagógicas contenidos, planes y programas de estudio, métodos, auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación con base en las propuestas presentadas por las Direcciones de Educación Primaria, niveles de supervisión, personal docente y directivo y canalizarlas a las instancias correspondientes.

Para dar cumplimiento a todas las indicaciones recibidas; se organiza en cuatro Direcciones Operativas que, siguiendo la organización institucional, es el cuarto nivel en la cadena de mando.

Cada Dirección Operativa se organiza para la difusión, implementación y seguimiento de los diferentes procesos de operación en zonas escolares que, a su vez, se conforman de seis y hasta doce escuelas; que pueden ser oficiales y particulares; de turnos matutinos, vespertinos, jornada ampliada, tiempo completo, internados, participación social, lo que motiva una gran diversidad de información y gestión.

No hay criterios específicos para determinar el número de escuelas que conforman una zona escolar, sin embargo, suelen organizarse por cantidad de escuela que hay en una alcaldía y el número de zonas que la conforman para la atención educativa.

El mismo Manual de Organización de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos, del 2006, enmarca las funciones y atribuciones de las Direcciones Operativas:

1. Organizar y controlar las actividades académicas, de supervisión escolar y los recursos necesarios para la operación del sistema de educación primaria escolarizada en el ámbito regional de su competencia, con base en las normas y lineamientos establecidos por la Coordinación Sectorial de Educación Primaria.

2. Elaborar, organizar y coordinar el programa operativo anual y presentar informes periódicos del desarrollo de las actividades a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria.

3. Vigilar la aplicación de las normas, lineamientos y procedimientos para la administración del personal y los recursos financieros, materiales y servicios, establecidos por las instancias normativas de la Secretaría.

4. Difundir y supervisar el cumplimiento de las normas y lineamientos vigentes, para la acreditación, certificación de estudios y operación de los planteles, entre los jefes de sector, supervisores de zona, personal directivo, docentes y de apoyo de los planteles.

5. Promover la superación académica en las escuelas primarias de su jurisdicción e impulsar el desarrollo de actividades, programas socioculturales, proyectos específicos y programas complementarios destinados a elevar el nivel cultural de la población y fomentar la participación constante de la comunidad.

6. Proponer la asignación de personal por centro de trabajo, conforme a las necesidades del servicio, su categoría y tipo de nombramiento.

7. Expedir los créditos escalafonarios y la evaluación de la carrera magisterial, a los supervisores generales de sector conforme a su cargo y participación en el desempeño de la tarea educativa 8. Promover la comunicación y establecer un flujo de información entre los planteles, niveles de supervisión y áreas de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, a través de los canales y mecanismos establecidos por la Subdirección de Integración Programática.

8. Realizar las funciones adicionales, afines a las anteriores, que le encomiende la Coordinación Sectorial de Educación Primaria e informarle de las actividades desarrolladas.

Un análisis que podemos realizar, con esta presentación de las diferentes estructuras en los que se organizan los servicios educativos, es que identificamos cuatro mandos por los que transita la información llegando a las zonas escolares y escuelas quienes operan todas las disposiciones y a las que les piden informes y resultados. Por otra parte, al ser tantos niveles por donde pasa la información llega el momento en que se va saturando de requisitos para cubrir las demandas de comprobación de cada uno de ellos. Además, en la mayoría de las funciones de cada nivel educativos se privilegia la actividad administrativa con respecto al trabajo académico y de actualización docente.

Con estos antecedentes de funciones y ámbitos de competencias es importante ubicar la normatividad vigente que tiene que ver con la necesidad de una Simplificación Administrativa y el discurso oficial respecto de la “Descarga Administrativa”.

Del cual es necesario remitirnos al Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) como el momento trascendental en la vida institucional de la SEP y todas sus organizaciones, porque rompe con las viejas estructuras de una administración centralista y anuncia una reforma educativa urgente. Aunado a esto el discurso de la *Nueva Gestión Pública* y las recomendaciones del Banco Mundial a México empujan hacia *nuevas formas de administración* donde la eficacia y la eficiencia son imprescindibles.

El primer objetivo de la ANMEB es, la descentralización de los servicios educativos dando paso a la gobernabilidad en cada estado; segundo objetivo, relativo a los aprendizajes, se renueva el plan y programa de estudios, produce y promueve nuevos materiales, plantea formas diferentes en relación a la dispersión de recursos financieros, se da paso a la evaluación, se determina constitucionalmente obligatoria la enseñanza secundaria y se amplía el calendario escolar de 185 días por 200 días; se incluyen términos de calidad y equidad en la educación.

Sin embargo, a diferencia de los Estados que conforman la República Mexicana, la Ciudad de México¹², antes Distrito Federal, se queda cautiva a cargo de la federación por no ser un estado libre y soberano, heredando todos los obstáculos e intereses creados en administraciones pasadas.

Mientras tanto en 1994 y en el plano internacional, la entrada de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), uno de los primeros retos y tensiones que enfrenta el sistema educativo es en materia de descentralización educativa y la transformación de la gestión institucional. Con esta recomendación de la OCDE, la simplificación administrativa es un tema no solamente necesario, sino urgente.

Así en cuestión de política educativa y normatividad se hace la remisión a la búsqueda a partir del año 2000, con el gobierno del expresidente Vicente Fox Quezada y como Secretario de Educación el Dr. Reyes S. Taméz Guerra.

¹² Diario Oficial del 5 de febrero de 2016, fracción sexta. Con la publicación de ese Decreto el Distrito Federal pasa a denominarse Ciudad de México y se eleva a rango de entidad federativa que goza de autonomía en todo lo concerniente a su régimen interior y a su organización política y administrativa, con todos los derechos y obligaciones que a ello conlleva, por lo que en su artículo Transitorio Décimo Cuarto establece que a partir de la entrada en vigor del mismo todas las referencias que en la Constitución y demás ordenamientos jurídicos se hagan del Distrito Federal deberán entenderse hechas a la Ciudad de México.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Para el gobierno del expresidente Fox, la educación fue considerada la *estrategia central para el desarrollo nacional*; por tal motivo la transformación del sistema educativo estuvo enfocada hacia el alcance de todo niño, joven y adulto sin que ninguno se quedara sin aprender por falta de recursos.

Como gobierno se comprometió a establecer un sistema educativo informatizado, estructurado, descentralizado y con instituciones de calidad. Dentro de los propósitos centrales estuvo la equidad social y educativa, acceso al conocimiento y valorar a la educación como un bien público. Todo queda resumido en el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo “hacer de la educación el gran proyecto nacional”. (Plan Nacional de Desarrollo, 2001)

Para tal efecto el Programa Nacional de Educación (PNE), diseña sus objetivos y estrategias a fin de alcanzar lo planteado en el PND. La primera acción que reconocen como pendiente en el proceso de federalización es la transferencia de los servicios de educación básica al entonces gobierno del Distrito Federal; lo cual consideran fundamental avanzar para reorganizar la administración de los servicios educativos en la capital del país.

El PNE en el numeral 2.5 *La complejidad del cambio educativo*; reconoce que “la operación del sistema educativo se distingue por su verticalidad y el exceso de normas: “se dan instrucciones y se espera que se cumplan, en vez de fortalecer la toma de decisión profesional; se escucha poco a quienes ejecutan las instrucciones; se imponen procedimientos de operación cotidiana; se evalúa para controlar y no para apoyar y estimular. Esto ha tenido como contraparte que el personal docente y directivo carezca de una actitud proactiva o la oculte; se aprende a simular de forma tal que parezca que las instrucciones se están siguiendo”. (Programa Nacional de Educación 2001-2006, 2003)

Es preocupante mirar veinte años atrás en la política educativa y observar que no se han realizado cambios sustanciales y que sigue la misma problemática en la gobernabilidad de la educación propiciada por la misma institución. Esto nos lleva a reflexionar que las autoridades en turno se han dado cuenta de lo poco favorable que es continuar con una exagerada gestión centralista y de control en donde a mayores acciones de control mayor carga burocrática.

Si bien es cierto ha habido cambios en los procesos de gestión y administración, pero estos no han sido suficientes, ni tampoco han impactado en los centros sustantivos (escuelas) quienes son el último eslabón que atiende, resuelve, informa y cumple tantos procesos como indicaciones recibe; indicaciones e instrucciones con un corto espacio de tiempo para desarrollarlos y sin una planeación anticipada.

En este análisis de las estrategias planteadas en el PNE, no solamente es necesario eliminar un importante número de requerimientos administrativos, sino simplificar los que necesariamente se tienen que atender.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

Siguiendo en el tiempo revisamos lo propuesto por el PND del gobierno del expresidente Felipe Calderón Hinojosa. 2006-2012 y sus Secretarios de Educación Josefina Vázquez Mota 2006, Alonso Lujambio 2009, José Ángel Córdoba 2012.

El PND 2007-2012, tiene como premisa el Desarrollo Humano Sustentable para el desarrollo integral del país; en este se considera a la persona, sus derechos y la ampliación de sus capacidades como la columna vertebral para la toma de decisiones y la definición de las políticas públicas; propone al Desarrollo Humano Sustentable como visión transformadora de México en el futuro y, al mismo tiempo, como derecho de todos los mexicanos.

Significa asegurar para los mexicanos la satisfacción de sus necesidades fundamentales como la educación, la salud, la alimentación, la vivienda y la protección a sus derechos humanos; por lo tanto, la igualdad de oportunidades educativas, profesionales y de salud son necesarias para que todos los mexicanos puedan vivir mejor y participar plenamente en las actividades productivas.

Para tal caso se plantea el objetivo nacional número 5. *Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para todos los mexicanos*. En el que se plantea la necesidad de mejorar significativamente su calidad de vida y garantizar la alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo tal y como lo establece la Constitución.

Lo que se precisa en el Eje número 3. *Igualdad de oportunidades*. Para todos los mexicanos, sin importar su lugar de origen y el ingreso de sus padres, debe tener acceso a genuinas oportunidades de formación y de realización.

Una educación de calidad debe formar a los alumnos con los niveles de destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que demanda el mercado de trabajo; promover la capacidad de manejar afectos y emociones y formadora en valores.

A partir del objetivo nacional se desprende el Programa Sectorial de Educación elaborado bajo la titularidad de la Secretaría de Educación con Josefina Vázquez Mota, al frente. (DOF, 2008)

Inicia con el planteamiento de que la Educación ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de México; sin embargo, los retos destacados consisten en reducir las inequidades de género y regionales de los servicios educativos, rezago de más de 30 millones de personas que no concluyeron o cursaron la primaria o la secundaria.

Nuestro sistema educativo presenta serias deficiencias, con altos índices de reprobación, deserción de los alumnos y bajos niveles de aprovechamiento. La formación escolar ha demostrado en las pruebas nacionales e internacionales que, no logra desarrollar plenamente en los estudiantes las habilidades que les permitan resolver

problemas con creatividad y eficacia, y estar mejor preparados para la inserción en el mercado laboral. (DOF, 2008)

El objetivo 6 del PSE, señala: *Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.*

Retoma la gestión escolar e institucional la cual se enfoca a la participación social y la conformación de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación (CEPSE) como nuevos actores con el fin de fortalecer a las comunidades de cada centro escolar.

Proyecta la capacitación de Directores de primaria y secundaria en gestión estratégica; evaluación e indicadores sistemáticos para docentes y directivos; en temas transversales se mencionan acciones para la Mejora de la Gestión Institucional con lo que se pretende un eficiente desempeño de las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, mediante el control de sus procesos.

Incrementar la *productividad institucional* de las unidades administrativas de la SEP, mediante la modernización y construcción de la infraestructura tecnológica que permitan la automatización de los programas educativos y los procesos administrativos, así como reducir los costos de operación.

Una acción más, automatizar procesos sustantivos y administrativos, así como trámites y servicios electrónicos; simplificar y modernizar los procedimientos para la adquisición de los bienes y la contratación de los servicios. Capacitar al personal en el uso de los sistemas informáticos internos, que permitan incrementar los índices de satisfacción de los usuarios. (DOF, 2008)

Verificar que el aula, la escuela y el maestro cuenten con las condiciones para la operación adecuada de los servicios y establecer estándares de normalidad mínima.

Como podemos dar cuenta el Programa Sectorial está más enfocado a la transformación de la administración institucional que hacia la gestión escolar; por otra parte, el cambio indistinto de Secretarios de Educación en este sexenio, no permitió una visión congruente y la continuidad de simplificación y disminución de procesos administrativos.

Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018

El siguiente periodo del 2012 al 2018 con el gobierno del expresidente Enrique Peña Nieto y como Secretarios de Educación Emilio Chuayffet Chemor 2012 y Aurelio Nuño Mayer 2015.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, tiene como propuesta llevar a México a su máximo potencial a partir de cinco Metas Nacionales: un México en Paz, un México Incluyente, un México con Educación de Calidad, un México Próspero y un México con Responsabilidad Global; apoyado con tres estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género en todos los programas de la Administración Pública Federal. (DOF, 2013)

Enfatiza en la presentación del PND, la importancia del capital humano al que hay que robustecer con la formación de mujeres y hombres comprometidos con una sociedad justa y próspera.

Por tal motivo, se enuncia que el Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades de un mundo globalizado; reflexiona en torno a que los resultados de las pruebas estandarizadas de logro académico muestran avances que, sin embargo, no son suficientes.

La falta de educación es una barrera para el desarrollo productivo del país ya que limita la capacidad de la población para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para adoptar procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos y poder innovar.

Para dar respuesta a lo anterior, el objetivo tres “*Un México con Educación de Calidad*”, pretende garantizar el desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano.

Esta meta busca incrementar la calidad de la educación, promoviendo políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida.

Con base en las metas nacionales el Programa Sectorial de Educación hace hincapié que las escuelas son el espacio donde se llevan a cabo los aprendizajes relevantes, donde los niños y las niñas se forman para integrarse plenamente a una sociedad marcada por el conocimiento, el cambio tecnológico, la innovación y la globalización; donde cada alumno sea capaz de aprender a aprender y aprender a convivir.

Parte del texto subraya que a la escuela hay que situarla en el centro del quehacer educativo y contar con las capacidades de gestión para funcionar con autonomía; que su fortalecimiento sea la prioridad indiscutible para todas las autoridades, desde la más alta hasta la más cercana a los planteles.

Por tal motivo se plantea la estrategia *1.1. Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines.*

Líneas de acción.

1.1.3 Hacer del buen uso del tiempo escolar una prioridad para todos quienes participan en el quehacer educativo

1.1.7 Eliminar los requerimientos administrativos que distraen innecesariamente a las autoridades educativas y a las escuelas de sus funciones sustantivas

1.2. Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes

1.2.2 Concentrar el quehacer de la escuela en la enseñanza y el aprendizaje, con la atención centrada en los logros.

1.2.8 Establecer, junto con las autoridades estatales, normas que permitan a las escuelas la administración simplificada de los presupuestos que se les asignen.

En esta última línea de acción se habla de una administración simplificada en los presupuestos que se le asigne a la escuela, pero no solamente en el ámbito financiero es donde se requiere de la simplificación sino en todos los procesos que realiza una zona escolar y en consecuencia las escuelas.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

Llegando al final de este breve análisis nos remitimos al gobierno actual del presidente Andrés Manuel López Obrador y sus secretarios de Educación Esteban Moctezuma Barragán y Delfina Gómez,

El PND 2019-2024 está organizado en tres ejes generales: Política y Gobierno, Política Social y Economía; el objetivo más importante que se plantea es que para 2024 la población de México esté viviendo en un entorno de bienestar, condición que el gobierno actual reconoce mediante los Artículos 3, 27 y 123, constitucionales y que fueron los primeros en sentar las bases para un Estado de Bienestar.

Considera importante impulsar el desarrollo sostenible, como un factor indispensable del bienestar; el cual define como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

Destaca el compromiso del gobierno federal en mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país; garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación y a revertir la reforma educativa del gobierno del expresidente Peña Nieto.

Para dar sentido, al derecho a la educación, el Programa Sectorial de Educación en el Eje General 2. *Política Social*, hace alusión a la Nueva Escuela Mexicana que sentará las bases para la regeneración moral del país, a partir de una orientación integral basada en valores como la honestidad, honradez, ética, libertad y confianza, principios rectores del PND. (DOF, 2019)

Se impulsará una educación de excelencia para formar mexicanas y mexicanos incorruptibles, responsables, con sentido comunitario y de solidaridad, conciencia ambiental, respeto por la diversidad cultural y un profundo amor por la Patria.

En el análisis del SEN, destaca la urgencia de poner el sistema educativo al servicio de todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del país para garantizar aprendizajes significativos y permanentes, con el propósito de no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera.

El PSE 2020-2024, plantea seis objetivos prioritarios para transformar el SEN.

1.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

2.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.

3.- Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.

4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.

5.- Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.

6.- Fortalecer la rectoría del Estado y la participación de todos los sectores y grupos de la sociedad para concretar la transformación del Sistema Educativo Nacional, centrada en el aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos. (DOF, 2020)

Reconoce que los trámites burocráticos no son acordes a la realidad de las escuelas, que generan una carga administrativa excesiva para el personal docente y directivo que, por su parte, no contribuyen a la calidad de la educación.

Para atender este diagnóstico plantea fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, para que quienes realizan la práctica docente en las aulas puedan dedicarse principalmente a ella, propiciando así la excelencia de la educación a partir de mejores e innovadoras prácticas pedagógicas.

Como vemos en los últimos cuatro sexenios se ha identificado claramente la sobre carga de actividades administrativas que restan tiempo al desarrollo de los aprendizajes y del poco o nulo impacto en la calidad educativa.

Se ha analizado y han quedado establecidas dentro del marco legal la necesidad de simplificar procesos que burocratizan el tiempo escolar, haciéndolo ineficiente; sin embargo, aun así, el personal con funciones de supervisión, de dirección y docencia continúan destinando gran parte del tiempo, a responder solicitudes de información provenientes de todo tipo de instancias.

En esta parte de análisis sobre la política educativa nacional, vemos que los gobiernos coinciden en que la escuela es el escenario primordial de toda actividad de

aprendizaje, que para lograr una educación de calidad es necesario alejarla de actividades administrativas que restan tiempo a los procesos de enseñanza; se habla de una autonomía de gestión; sin embargo, a veinte años de iniciar con diferentes programas de reducción a la carga administrativa, no ha sido posible por lo menos simplificar muchos de los procesos que se atienden en las zonas y escuelas y ya no se diga eliminarlos.

Continuando con la revisión de la normativa y el análisis del tema de investigación se tiene que, mediante Acuerdo se expide la Ley General de Educación, en el texto vigente de 2019 se refiere y señala en relación a la simplificación:

Artículo 94.- “Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los docentes, de alcanzar más horas efectivas de clase de fortalecimiento académico, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y eficiencia”.

En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán prioridad, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. Asimismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares y la participación de las madres y padres de familia o tutores, como agente fundamental en el proceso educativo.

Establecer los mecanismos necesarios para revisar permanentemente las disposiciones normativas, los trámites y procedimientos a los que están obligadas a dar cumplimiento las escuelas, con el objeto de simplificarlos.

A la par se publica el Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, diseñado como estrategia para avanzar hacia la autonomía y la gestión escolar, este documento se encuentra en el DOF del 7 de marzo 2014, siendo Secretario de Educación, Chuayffet Chemor.

En su capítulo II. Del Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar de la Escuelas de Educación Básica; artículo tercero, se dice: *“Las autoridades educativas Federal, locales y municipales, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas”*. Deberán atender los siguientes aspectos:

d) Asegurar el respeto del tiempo de la escuela y en específico el tiempo del aula, evitando las acciones y programas que no respondan a una solicitud del centro escolar, al desarrollo de su Ruta de Mejora, *que distraigan a la escuela de sus prioridades educativas y le generen carga administrativa*.

e) Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos. (Acuerdo 717, 2014)

g) Fortalecimiento de la Supervisión Escolar. Alejar a la supervisión escolar de responsabilidades fundamentalmente de control administrativo y orientarla decididamente al aseguramiento de la calidad del servicio educativo. Esto significa, en Descarga Administrativa:

j) Fortalecer el cuerpo de supervisión escolar, a fin de que su función se concentre en vigilar y asegurar la calidad del servicio educativo.

k) Reducir significativamente las tareas administrativas del supervisor y fortalecer sus funciones de orientación y asesoría pedagógicas. (Acuerdo 717, 2014)

En este aspecto, efectivamente cada escuela tiene entre dos y hasta cinco equipos de cómputo arrendados que provee la AEFCM para los fines administrativos; sin embargo, cada escuela en organización tiene un subdirector de gestión que maneja el SIIE-web con una población aproximada de 300 a 650 estudiantes; pero este sistema queda rebasado porque en paralelo se manejan más de treinta actividades que no están dentro del SIIE web y tampoco están planeadas.

Entonces los equipos de cómputo se convierten en procesadores de textos de una infinidad de datos y, por lo tanto, esto no significa resolver el problema. El siguiente inciso de la misma LGE, menciona el trabajo de la supervisión escolar:

El Acuerdo 717 sienta las bases para que las escuelas de educación básica se centren en el aprendizaje de sus alumnos y no en la atención de carencias, demandas o programas que las desvían del cumplimiento de sus propósitos. Este acuerdo viene siendo un apoyo para todas las escuelas de educación básica con el fin de que concentren sus esfuerzos en los aprendizajes. Sin embargo, y a pesar de quedar legislada la descarga administrativa, no se ven los cambios.

Así podemos continuar con otro documento que implementa la SEP durante el ciclo escolar 2013-2014, el Sistema Básico de Mejora (SBM), en el que se manejan 4 condiciones y 3 prioridades, al igual que los Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica; línea de política educativa con carácter nacional que considera:

- a) Cuatro prioridades educativas: mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas; normalidad mínima de operación escolar; disminución del rezago y abandono escolar y desarrollo de la convivencia escolar.
- b) Cuatro condiciones generales: fortalecimiento de la participación social; fortalecimiento de la Supervisión Escolar; fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona, así como la descarga administrativa. (Acuerdo 15/10/17 por los que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los CTE de Educación Básica., 2015)

Con este recorrido de las políticas educativas y el tema de la descarga administrativa, podemos confirmar que la simplificación administrativa aún no ha llegado y que, por el contrario, a mayor control por parte de las autoridades educativas mayor carga administrativa.

Para finalizar es posible decir que cada una de las autoridades educativas tienen en común planear, programar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar en su ámbito de competencia y que la normatividad al respecto de la descarga administrativa la vemos

como una oportunidad de eficientar el proceso educativo desde hace más de treinta años.

Entonces ¿qué sucede entre el discurso oficial, la normatividad y las personas que tienen el mando?, ¿será que la gobernanza institucional está basada en una administración burocrática, basada a su vez en el poder por contener la información?, ¿hace falta una simplificación administrativa de la base de la estructura educativa hacia la cúspide?, ¿puede ser útil disminuir la cantidad de mandos de autoridad en las que se organiza la AEFCM, en la descarga administrativa?

Para dar respuesta a estos cuestionamientos es necesario mencionar los resultados y recomendaciones que hace Talis 2013 a México, en el que se expone la situación que limita la efectividad del desempeño del director de escuela al mencionar como factor que imposibilita sus funciones el tema de: “una gran carga de trabajo y responsabilidad laboral”. (INEE, 2001)

Adicionalmente, en el tema de la organización escolar, instancias internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hacen recomendaciones a México en torno a la conveniencia de incrementar la autonomía de las escuelas y desarrollar un liderazgo compartido en los centros educativos. Estos planteamientos también son respaldados por la OCDE (2009), la cual enfatiza una serie de recomendaciones dirigidas a México para mejorar la calidad de sus escuelas.

Concluir este apartado nos deja muchas reflexiones; la carga administrativa ha sido un problema desafiante al cual se le cambia de color, forma o presentación, sin que se aborde el tema de manera definitiva y con propósitos claros. Ha sido bandera política para algunos y anhelo para otros. Cada autoridad institucional hace derroche de su autoritarismo imaginando e inventando un sin número de procesos administrativos de los cuales se desconoce el destino final y la forma en que sirven o se analizan para buscar estrategias más eficientes y eficaces para la organización educativa. Desde la AEFCM, se hace uso de una administración de tipo burocrático en el que incluye tres

mandos de autoridad y gestión, que no favorecen la simplificación administrativa y en consecuencia no se avanza hacia la descarga administrativa, haciéndolos innecesarios.

Por otra parte el discurso oficial que cada sexenio maneja respecto al logro de la descarga administrativa no quedará resuelto en tanto, se manejen tres mandos medios y la autoridad educativa no reestructure su organización de manera eficiente y mientras no se revise constantemente los procesos que ocupan mayor tiempo a las escuelas, como lo relativo a financieros, bienes muebles, cooperativa escolar y en general su organización con la ausencia de manuales de procesos administrativos y planeación anticipada de los mismos.

Capítulo 4. Marco Teórico

En este Capítulo se abordarán diversas Teorías y Conceptos de la Administración desde aquellas consideradas de la escuela clásica, que sientan las bases de la Administración como ciencia, un breve recorrido por aquellas que han influido en la Administración Pública Federal y, en especial, a lo referido desde la constitución de la Secretaría de Educación Pública; teorías que han fundamentado la administración de una secretaría que, conforme el paso del tiempo ubicada en 1921 hasta el nuevo milenio, ha crecido en cobertura, lo que motiva a reorganizarse constantemente para hacer de la administración procesos de eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo del ámbito administrativo.

Los nuevos tiempos implican organizaciones mejor estructuradas con menos procesos, más simples; tanto para quienes la llevan a cabo como para los usuarios directamente; colocando esta idea en el plano del sector educativo y proyectándola a los centros educativos, resulta relevante y pertinente disminuir los procesos administrativos que no benefician el aprovechamiento del tiempo escolar más que no se verá reflejado en el logro de los aprendizajes y la mejora educativa.

La gestión administrativa no tiene por qué anteponerse a las actividades pedagógicas de los actores educativos más bien debe estar al servicio de la organización y buen funcionamiento de los centros escolares. Así las teorías de la Administración aportarán los elementos funcionales y organizativos necesarios.

4.1 Antecedentes de la Administración Pública y Privada.

Como se ha descrito y analizado en capítulos anteriores el tipo de administración que sigue dominando en la SEP es de tipo burocrático, con cierta presencia de la Nueva Gestión Pública -cuyo objetivo persigue una administración eficiente y eficaz de la administración pública para beneficio de los usuarios-, motivo que no permite avanzar hacia la simplificación administrativa para evitar la carga administrativa en los diferentes

procesos que se llevan a cabo dentro de una zona escolar y en consecuencia en las escuelas primarias.

Lo que a partir del diagnóstico constituye el planteamiento del problema: ¿Cuáles son los procesos de gestión derivados de la recomposición de la estructura organizacional, en el plano escolar y el trabajo de los directores?

El Objetivo Central: Identificar los procesos de gestión derivados de la recomposición de la estructura organizacional, en el plano escolar y el trabajo de los directores.

El cuál se abordará desde una postura empírico- analítica, haciendo uso del método cuantitativo-interpretativo, con un enfoque empírico-analítico basado en el pensamiento hipotético-deductivo, las herramientas metodológicas que se utilizarán serán la observación, el registro y el análisis.

Es necesario destacar que desde su creación, la SEP -1921-, se organizó en tres departamentos y años más tarde incorporó otros dos:

- A. Departamento Escolar
- B. Bibliotecas
- C. Bellas Artes
- D. Educación Indígena
- E. Campañas de Alfabetización.

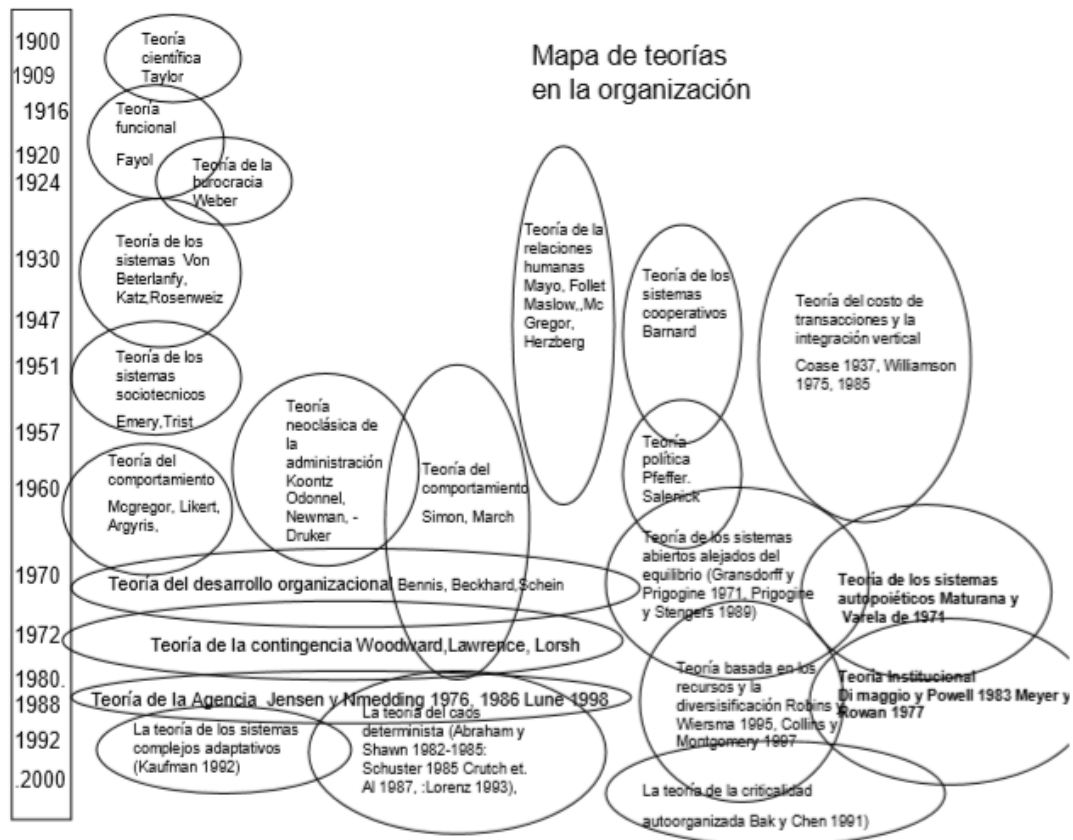
No es de extrañarse que la administración de la naciente Secretaría utilizara el formato de Fayol, basado en departamentos, ya que corresponde a la tendencia que la época marcaba y que, en su momento, era de lo más vanguardista. Durante todos estos años, la SEP ha experimentado con elementos de las diferentes teorías sin soltar los principios de la teoría Weberiana, lo que motiva una administración híbrida y poco funcional para la época actual.

Los años noventa marcaron en México, el cambio en las políticas de modernización de la Administración Pública frente a una economía en crisis, cuyo objetivo central radica en llevar a cabo la simplificación en los procedimientos administrativos ante una necesidad de reducir cargas administrativas que se reflejarán en la optimización de los recursos económicos, humanos, costos y tiempo invertido; de lo cual la intención final es maximizar los recursos económicos del Estado para restablecer el equilibrio fiscal.

El término *administración* en educación, ha transitado y evolucionado desde principios de Siglo XX y junto con la administración sus diferentes teorías que marcaron la tendencia y la organización en las empresas conforme las nuevas tecnologías y las diferentes relaciones comerciales.

Es pertinente hacer un breve recorrido por algunas teorías administrativas que permitirán clarificar la organización y los términos que fueron incorporándose en el campo educativo hasta el momento de la entrada de la Nueva Gestión Pública. Cómo se observa en el siguiente esquema en el cual se identifica la forma en que se van entrelazando; retomando propuestas de unas para ajustar la administración de otras a los momentos sociales, económicos e históricos.

MAPA 1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN



Rivas-Tovar, Luis Arturo. IPN. Mapa de las Teorías de la organización: una orientación para empresas. Fuente: Gaceta Ide@s CONCYTEG, Año 2, No. 23, 30 de julio de 2007

Lo anterior no para confrontar ideas respecto de que la educación pública, no es un negocio o una empresa privada, sino para entender la administración como forma de gobernar las escuelas, las causas y consecuencias de un excesivo trabajo burocrático y estas, a su vez, como organizaciones que requieren de un modelo de trabajo simple pero eficaz.

Destacan cinco teorías importantes (Tovar, 2007) durante la historicidad de la administración y que vemos vinculadas a la administración escolar e institucional desde la creación de la SEP

- Centrada en la racionalización del trabajo
- Enfocada a la estructura
- Basándose en el recurso humano
- Interrelaciones organización-ambiente
- La tecnología

Modelos Clásicos de la Administración.

Teoría científica. Taylor

El surgimiento de la era moderna en la empresa científica, nace a comienzos del siglo XX, las escuelas clásicas representadas por Taylor, Gantt y Frank y William Gilbreth, con la Administración Científica y Henry Fayol, con la teoría funcional, son quienes desarrollan un conjunto de principios que se conocen como la *teoría de la administración científica*. (Tovar, 2007)

Su aporte consistió en la transformación del pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en 5 funciones básicas: Seguridad, Producción, Contabilidad, Comercialización y Administración, además de 14 principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Su propósito fue mejorar las organizaciones con base a un método científico en contra posición a un empirismo; propuso hacer más eficiente el esfuerzo humano; aportó la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

De acuerdo a Dillanes Cisneros (1994), La importancia de las aportaciones de Taylor radica en una nueva filosofía y enfoque de la gestión en la administración el “*management*”.¹³

Por su parte Henry L. Gantt, (Tovar, 2007) propuso una bonificación económica al trabajador y supervisor con lo que se estimaba el aumento en la producción; lo que se convertía en un estímulo. El desarrollo de su filosofía: “Instruir y dirigir”.

Frank y Lilian Gilbreth, observaron los movimientos realizados durante un trabajo, detectando pasos irrelevantes y reduciendo los movimientos innecesarios lo que hizo posible duplicar la productividad.

Henry Fayol, (Tovar, 2007) pone énfasis en la estructura; refiere que las organizaciones sean entendidas como una disposición de partes, que constituyen su forma y la interrelación entre estas.

Fayol declara como objetivo de este enfoque, clásico-organicista, que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso; pone atención hacia un trabajo que debía ser realizado, desde un centro de organización general donde los trabajadores de las empresas, deben ser seleccionados por sus actitudes y aptitudes que garantizaban un mejor cumplimiento en sus actividades.

Surgen elementos de relevancia como: la división del trabajo, el diseño de cargos, la implementación de tareas, y acciones motivadoras a través de incentivos salariales, premios por producción.

Recordando los antecedentes de la creación de la SEP, inicialmente a finales del siglo XIX, la educación era solo destinada a la clase rica mientras que el pueblo era

¹³ El *Management*, administración o gestión en todas las actividades empresariales y organizaciones humanas es simplemente el acto de unir las personas para lograr las metas y objetivos deseados. Management comprende planificar, organizar, asesorar, liderar o dirigir, y controlar una organización (un grupo de una o más personas) con el propósito de lograr una meta. es la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización.

completamente analfabeto. Los pocos maestros que habían no recibían una instrucción precisa para ejercer la docencia; sin embargo, a partir de la Revolución Mexicana uno de los más grandes proyectos sociales que se enmarcará en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos vendría a ser el Artículo 3º. Constitucional que refiere a la educación.

Con este hecho histórico se inicia una excepcional campaña para alfabetizar a una población necesitada de educación, así nace la primera función de lo que será una enorme organización y es precisamente la figura del “Inspector”, encargada de vigilar y obligar a los padres de familia, campesinos en su mayoría, para que sus hijos asistan a las escuelas.

En este momento comienzan a diseñarse diferentes cargos, con tareas precisas a partir de la creación de las escuelas; entonces tenemos que se nombran directores o encargados de las escuelas y se separa de la función del maestro de grupo.

La división del trabajo puede ser vertical -niveles de autoridad- y horizontal con una organización de tipo división por departamentos; lo que facilita considerablemente la supervisión, porque cada “gerente” sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades; introduce el término de eficacia.

Con estos antecedentes se establecen los primeros modelos de administración, el mejoramiento en los métodos de trabajo y el establecimiento de una propuesta de principios técnico-organizativos con lo que se da inicio a la ciencia de la administración.

Teoría Burocrática. Weber

Algunas de las características de la teoría de la burocracia Weberiana se observan en la división del trabajo con responsabilidades claramente definidas y la especialización como requisitos para un funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas las tareas

y responsabilidades; existen directivos de carrera, normas y procedimientos estándar; características que hasta el momento se implementan en la administración de la SEP.

El trabajo de Weber (Tovar, 2007) también permitió caracterizar a la autoridad en carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático.

Esta teoría se caracteriza porque las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales, es decir que cada persona ocupa un lugar de acuerdo a lo que el puesto demanda de ella. Este modelo también es conocido como racional legal.

Según Max Weber, la burocracia es la forma superior de organización. La neutralidad política es la separación política y administrativa. La administración debe estar al servicio del gobierno y por lo tanto debe ser apolítica, de lo contrario no podrá funcionar adecuadamente. Para Weber, las tareas están predeterminadas por textos conocidos de todos, como las leyes, por ejemplo, hay una jerarquía de funciones para garantizar el control en todos los niveles, las normas y las decisiones son para garantizar la igualdad de trato. Los burócratas también deben ser competentes y políticamente neutrales. La seguridad laboral es considerada por Weber como una garantía de servicio público.

En este sentido la normativa que regula los derechos y obligaciones de los trabajadores de la SEP, se encuentra en las diferentes Leyes, como la Ley General de Educación y concretamente en el Reglamento de las Condiciones Generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública, Acuerdos, y demás ordenamientos que dan carácter al aspecto jurídico.

Teoría de las Relaciones Humanas. Mayo, Follet y Maslow

Esta teoría se mantiene vigente durante cuarenta años, sus representantes: Mayo, (1920); Follet y Maslow, (1954); Herzberg, (1966); McGregor, (1957), dejan aportaciones

valiosas en relación a observar que las relaciones humanas y emocionales se reflejan en la productividad, cuando se trabaja con agrado.

Los experimentos de Elton Mayo (Tovar, 2007), en los que varió los períodos de descanso de sus trabajadores haciéndolos más largos, reduciendo los días de trabajo, acortando las semanas laborales y proponiendo cortes para tomar café; concluyeron que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

El estudio de los aspectos sociales y humanos condujo con el tiempo a valorar las motivaciones de los individuos y los grupos en las organizaciones. En este marco se ubican los trabajos de Abraham Maslow, quien propuso una Teoría General de las Motivaciones Humanas, que funciona a través de una jerarquía ordenada: necesidades básicas, de seguridad, de estima social, de reconocimiento y de autorrealización.

En este sentido esta teoría se maneja en diferentes momentos para dar reconocimientos a los docentes por su trayectoria y antigüedad de la que tenemos las Medallas “Rafael Ramírez” e “Ignacio Manuel Altamirano” por 30 y 40 años de servicio; en los años 90’s, se reconoció el trabajo del maestro con la medalla honorífica “Docente Distinguido”.

Los trabajos de Follet, (Tovar, 2007) destacaron en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el desempeño eficiente de una tarea, donde el trabajo de un administrador, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Las aportaciones de Lewin y Maslow influyeron en otros teóricos, quienes aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones.

Teoría del comportamiento. March y Simon

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon en 1961; la idea central de su propuesta radica en la toma de decisiones como punto fundamental de la Administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos, aunque también destaca que en una organización los empleados de todos los niveles también toman decisiones que pueden ser de diversos tipos: estratégico, táctico y operativo.

En el nivel estratégico se agrupan las decisiones que involucran a recursos muy importantes de la organización; normalmente implica plazos largos y existe incertidumbre. Estas decisiones están reservadas a la alta dirección.

Las decisiones tácticas son acciones que buscan cumplir los objetivos estratégicos; normalmente son decisiones que requieren conocimiento técnico, pero tienen cierto grado rutinario y por ello se toman en el nivel de los mandos medios.

Las decisiones operativas son las del día a día, rutinarias y repetitivas, y se toman en los niveles más modestos de la organización; como parte de esa gran organización, esta teoría sustenta las facultades propias de cada nivel de mando.

En nuestra institución las tomas de decisiones estratégicas son llevadas a cabo por la SEP, AEFCM, la dirección táctica le corresponde a la DGOSE, CSEP, DEP y las de operación e implementación que no son las menos importantes son realizadas por la Supervisión Escolar, Dirección y escuelas.

Teoría de la Contingencia. Burns, Slater, Woodward, Child

Esta teoría ubica a la empresa como un sistema abierto en que los preceptos de los racionalistas científicos y su búsqueda de la eficiencia deben convivir con los aspectos humanistas. Los representantes de la Teoría de la Contingencia plantean que la clave de la eficiencia en el diseño de una estructura contingente es la congruencia.

A manera de recapitular algunas de las teorías de la administración identificamos en la siguiente tabla los principales postulados de cada una de ellas mediante los cuales la organización se guía y acepta como razón de existir, en un determinado tiempo y momento histórico social.

Con ello se da paso a los años noventa y una nueva forma de administración, más centrada en la eficiencia y la simplificación haciendo uso de la tecnología para llevar a cabo tal propósito; lo que conoceremos como la Nueva Gestión Pública.

TABLA 4 TEORÍAS Y POSTULADOS

Teoría	Postulado
Teoría Científica. Taylor	“La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual”
Teoría Funcional. Fayol	“La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos”.
Teoría de la Burocracia. Weber	“La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de sus empleados y gestores.”.
Teoría de las Relaciones Humanas. Maslow	“La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar”.
Teoría del Comportamiento. Saimon	“La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todo los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad”.
Teoría de la contingencia. Burns, Slater, Woodward, Child	“La mejor forma de organización depende de su tecnología tamaño y medio ambiente”.

Fuente:. Elaboración propia con base en Mapa de las Teorías de la Organización: una orientación para empresas. Rivas Tovar, Luis Arturo. Gaceta Ide@s CONCYTEG, Año 2 Núm. 33

4.2 La Nueva Gestión Pública

Los años noventa es un momento crucial en las economías mundiales y especialmente las latinoamericanas en donde la crisis financiera se deja sentir y la administración pública ya no resulta funcional, el ingreso de México a la OCDE y las relaciones con el Banco Mundial obligan a la política mexicana a dar paso hacia una Nueva Gestión Pública (NGP) que es una forma diferente de gestionar la administración pública o las instituciones subvencionadas por el gobierno para que funcionen lo mejor posible.

Antecedentes

En la segunda mitad del siglo XX surgió la NGP, cuyo objetivo era modernizar la burocracia y brindar mayores beneficios a los ciudadanos incorporando los modelos del sector privado. Surge como respuesta a la gestión pública tradicional propia del modelo burocrático de excesivo centralismo.

Según Andrés Corrales (Cejudo, 2013), el modelo burocrático es rígido, inflexible, reacio al cambio y a adaptarse, busca que las cosas se hagan de la misma forma que se han hecho siempre; mientras que el modelo de Nueva Gestión Pública es precisamente flexible e innovador y dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno.

Como resultado de una organización burocrática que ya no atiende o cumple con las necesidades o visión de las nuevas organizaciones, comienza a surgir una forma diferente de observar y hacer gestión que hasta la segunda mitad del siglo XX había estado desde la mirada positivista de la administración; de acuerdo a Barzelay, (Cejudo, 2013) la causa del deficiente desempeño gubernamental se funda en la negativa y constante influencia del paradigma burocrático que se caracteriza por la centralización del control y de la economía y por el apego intransigente a todas las reglas.

La NGP es una tendencia modernizadora en la administración pública o también referenciado como New Public Management (NPM), que viene a romper con los modelos

taylorista y burocrática que hasta los años ochenta, venían funcionando en la administración pública de México; cuya administración paternalista y centralista del estado ya no era funcional al proceso económico y social del Siglo XX, como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas.

Así surge la Nueva Gestión Pública como una respuesta a la gestión pública tradicional propia del modelo burocrático; cuyo objetivo es modernizar la burocracia y brindar mayores beneficios a los ciudadanos

Características de la NGP

- Profesionales prácticos en la administración del sector público, control activo y visible a través de la rendición de cuentas y asignación de responsabilidades.
- Estándares explícitos de medición en el actuar: metas, objetivos, indicadores cuantitativos
- Énfasis en los resultados, medición del desempeño atención en los resultados.
- Cambio en las unidades dentro del sector público, descentralización con base a un presupuesto previo, obtener ganancias y ventajas.
- Hacer competitivo el sector público con el privado.
- Poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración.
- Poner atención en los recursos. (Cejudo G. M., 2013)

Por primera vez la sociedad se enfrentaba a términos de excelencia, calidad, orientación al cliente, mejora permanente, cultura, liderazgo transformacional, integridad. Todas estas cualidades en la administración trataban de reflejar el reto de revitalizar a la administración dejando atrás las formas burocráticas que ya no eran funcionales para este entorno en rápido y permanente cambio.

Los principales postulados de la Nueva Gestión Pública:

1. *Descentralización y especialización.*

A esto se le denomina “disgregación del sector público” y permite reducir el tamaño de las organizaciones; este instrumento es responsable de la política de privatización y el *contracting out* o contratación externa de servicios.

De este modo, el sector público no produce directamente bienes y servicios, sino que garantiza la provisión de los mismos a través del sector privado, el cual, se muestra más eficiente respecto a los procesos productivos. La descentralización permite dotar a las organizaciones de poderes de decisión en el ámbito de su especialidad, de modo que se evita la lentitud e ineficacia burocrática y además implica una reducción de su tamaño, lo que las hace más fáciles de lograr y más eficaces.

2. *Desregulación de amplios sectores de actividad.*

Esto implica la introducción de las reglas de la competencia o bien, organizar la producción a través de concursos competitivos y liberalizar los mercados, de modo que las organizaciones compitan entre sí para captar recursos y clientes.

3. *Jerarquías aplanadas.*

Se trata de acercar los organismos a los lugares donde se producen los problemas, de modo que se suavicen las dificultades de organización que se originan en la macro dimensión. Esto permite minimizar los retrasos tanto en el conocimiento de las necesidades de los administrados, como en la solución de los problemas y la adopción de las políticas correspondientes.

Así se agiliza todo el proceso y se evitan todos los “ruidos internos” y la información se articula de forma reticular y se desarrolla la correspondiente asignación de responsabilidades.

4. *Desburocratización y ruptura del monolitismo.*

Se crean pequeñas unidades especializadas e independientes que disponen de una organización interna propia, y están vinculadas a las estructuras centrales mediante contratos presididos por criterios de racionalidad económica.

5. *Desmantelamiento de la estructura estatutaria.*

Esta estructura dificulta la competencia, es demasiado rígida por lo que dificulta la innovación, potencia escasamente la motivación del personal y presenta un exceso de solidaridad corporativa. Al desmantelarla, se dota al personal de mayor movilidad, lo cual permite optimizar los recursos humanos.

Además, se introducen mecanismos de incentivo que se basan en la valoración individual de cada trabajador; intenta mejorar la adecuación entre el trabajador y el puesto asignado.

6. *Orientación al cliente.*

El ciudadano es considerado como un cliente que demanda bienes y servicios que son facilitados, aunque de un modo indirecto, por el sector público; la actividad pública se orienta hacia los resultados, el *output* y los procedimientos de control están orientados a satisfacer al cliente.

El cliente, por su parte, reclama calidad; de modo que se plantea la posibilidad de que este y la administración intercambien puntos de vista o expectativas mutuas.

7. *Incorporación de las técnicas de evaluación como norma.*

Esto se logra mediante la incorporación de indicadores adecuados, lo que permite conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y así orientar la acción pública hacia la maximización del bienestar colectivo. Se trata de compatibilizar la economía con la eficacia y la eficiencia.

8. *Cambios en la cultura organizativa y en la cultura de los empleados públicos.*

La Administración trata de ofrecer un servicio de calidad y para ello, la *nueva gerencia pública* pretende mejorar la prestación formal y el grado de respuesta y atención o cobertura de las necesidades de los ciudadanos. (UNIVERSIDAD, 2014)

Para alcanzar este objetivo, es necesaria la modificación de la estructura de la Administración Pública, de manera que se creen distintas unidades; unas encargadas de funciones de control y garantía, otras de la prestación de servicios en el interior de la administración, otras que ofrezcan servicios a los clientes, etc.

Para realizar estos cambios, es necesario incorporar nuevas técnicas y conocimientos, además de articular el trabajo de cada unidad como un proceso de producción y no como uno administrativo.

Simplificación Administrativa y sus objetivos.

En los últimos veinte años se han producido avances considerables en materia de simplificación administrativa y cambio de rol del Estado en la economía y la sociedad; estos cambios nos llevan a plantear el objetivo central de la razón de hablar de una simplificación administrativa:

- Distinguir los diferentes procesos y procedimientos que se siguen
- Disminuir el exceso de pasos para llevar a cabo un trámite
- Ahorro de tiempo y eficiencia

- Estar al servicio del ciudadano

En ese sentido, la simplificación administrativa debe ser entendida como un conjunto de principios que regulan la organización de la administración para el trato con el administrado:

- Principio de Simplicidad: los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria.

- Principio de Celeridad: Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello releve a las autoridades del debido procedimiento o vulnere el ordenamiento.

- Principio de Predictibilidad: La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y de modo tal que el administrado al iniciarlo pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final.

- Principio de Presunción de Veracidad: Que los documentos y declaraciones formuladas por los administrados, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario.

- Principio de Privilegio de Controles Posteriores: se sustentará en la aplicación de la fiscalización posterior; reservándose la autoridad administrativa el derecho de comprobar la veracidad de la información presentada y de aplicar las sanciones pertinentes.

- Principio de Participación: Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley.

- La administración debe servir a los administrados y no en sentido contrario. Debe ser el instrumento que favorezca a la organización y los individuos que forman

parte de ella, que dé respuesta pronta a las necesidades, que no imponga trabas, considerar todos los procesos.

La NGP, es un programa de reforma del sector público que aplica conocimientos e instrumentos de la gestión empresarial y de disciplinas afines, y que tiene como finalidad mejorar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento general de los servicios públicos.

Administración Institucional

Para avanzar en el planteamiento de la Administración Institucional se describe a continuación qué se entiende por esta palabra:

Para Hitt Black P (Hlitt Michael, 2014), Administración Institucional, es el Proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en una meta u objetivo, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado; la unidad se unifica en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin.

La Administración Institucional, se puede comprender desde varias perspectivas:

- Proceso: Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- Estructura y utilización de recursos: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: humanos, financieros materiales y de información.

- Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012); el término organización es generalmente utilizado sin precisión y, en la mayoría de los casos, se usa como sinónimo de empresa, sin embargo; estos autores asocian el concepto de organización con “una estructura intencional y formal de funciones o puestos. que se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiere a una empresa”

Las funciones básicas de los administradores, están centradas en las actividades de planificación, organización, dirección y control, las cuales, se definen de la siguiente manera:

Planeación: Consiste en determinar la Misión, Visión y objetivos para encaminar acciones y materializarlos. Esta función está íntimamente relacionada con la toma de decisiones, es necesario elegir entre diferentes posibilidades.

Organización: Se refiere a estructuras formales con objetivos definidos y está relacionada con la definición de roles; los administradores diseñan estos roles y funciones, buscan a las personas adecuadas o en su defecto forman a las personas que cumplirán las funciones específicas; asignar un gerente a cada grupo con la autoridad necesaria para supervisarlo y proveer de la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Dirección: Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos; trato personal de la administración. En este sentido, los administradores deben ejercer un liderazgo efectivo con el grupo de personas que conforman la organización.

Control: Se relaciona con medir el desempeño en relación con las metas, los planes; señala las desviaciones de los estándares y los corrige; lo mismo ocurre con el desempeño de los individuos para comprobar que los hechos corresponden a lo

planeado. El control facilita la realización de los planes; estas funciones de los administradores, y de la administración misma, son la base para el entendimiento de las organizaciones.

El hecho de que la educación sea uno de los sectores de la administración pública con gran cantidad de personal, la NGP altera de manera drástica la forma como se concibe la gobernanza de las instituciones educativas, ya que principios como la autonomía escolar, la rendición de cuentas, la gestión basada en resultados o la libertad de elección escolar han penetrado profundamente en cómo se regulan, proveen y financian los servicios educativos.

La NGP no es un modelo de reforma educativa, ni adopta la misma forma en todos los lugares; más bien, se puede concretar en enfoques de gobernanza y en diseños de políticas educativas bien diferenciados.

Un ejemplo es la *Rendición de Cuentas*, las políticas de autonomía de gestión escolar, la cual se centra a nivel curricular, a nivel organizativo o a nivel de gestión de recursos, siempre y cuando estén enmarcadas dentro de la normatividad vigente.

Los años noventa marcan la entrada de la NGP en la Educación Básica, a partir de la creación de las escuelas de tiempo completo, donde se implementa por primera vez el Proyecto Escolar, llamado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), basado en el Modelo Estratégico de Gestión Educativo, en el marco del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y con ello una nueva gestión educativa.

De lo anterior y como parte de la política educativa, se diseñaron e implementaron estrategias para la formación continua de docentes, la reforma curricular de 1993, el diseño de nuevos libros de texto gratuito y el sistema de incentivos a través del Programa Carrera Magisterial, el establecimiento de la Ley General de Educación. La transformación de la política educativa de estos años da paso a la calidad educativa dejando atrás a la cobertura que había sido prioridad por muchos años.

Según Hood (Cejudo, 2013), los principios fundamentales por los que se rige la NGP y su relación con la Política Educativa, son:

TABLA 5 PRINCIPIOS DE LA NGP Y POLÍTICA EDUCATIVA

PRINCIPIOS NGP	POLÍTICAS EDUCATIVAS
Gestión profesional de los servicios públicos.	- Profesionalización y empoderamiento de los directores de escuela.
Normas y medidas de desempeño más explícitas.	- Definición de indicadores de calidad y de <i>benchmarks</i> sobre "éxito" educativo. - Estándares curriculares comunes.
Énfasis en el control de resultados	- Evaluación externa de los resultados y del rendimiento escolar.
Desagregar el sector público en unidades de gestión más pequeñas.	- Autonomía escolar, Gestión escolar, <i>school-based management</i> .
Mayor competencia en el sector público.	- Subsidios públicos a las escuelas privadas - Financiación per cápita. - Publicación de los resultados obtenidos por las escuelas en pruebas estandarizadas.
Emular el estilo gerencial del sector privado	- Flexibilidad de la escuela en la contratación y el despido. - Estilos gerenciales de dirección de escuela.
Mayor disciplina/parsimonia en el uso de recursos	- Financiación de las escuelas con base a resultados. - Remuneración docente basada en criterios de mérito/productividad

Fuente: Adaptación de Gunter y Fitzgerald (2013)

Estos principios, una vez aplicados al campo de la política educativa, comienza a notarse las implicaciones que tiene. Según el INEE (2018), Política Educativa, se define en dos sentidos: primero como el flujo articulado, regulado y direccionado de bienes, servicios y transferencias que se moviliza desde el Estado para garantizar el

derecho a la educación de niñas, niños y adolescentes desde el nivel preescolar hasta su graduación de la educación media superior.

En segundo lugar, como la capacidad de los gobiernos para sostener, elaborar estrategias y direccionar la actividad de Estado hacia el logro de los objetivos propuestos, liderar los procesos necesarios para transformar la realidad educativa en función de ese horizonte.

La NGP, la vemos concretada en el SEN con el nombre de “Autonomía de Gestión o Autonomía Escolar”, término que se introduce en el 2014 dentro de configuraciones de Política Educativa durante el Sexenio del 2012-2018. En el campo educativo dada la importancia que la NGP concede a la fragmentación de los servicios públicos en unidades de gestión más independientes. Este modelo con enfoque gerencialista de la autonomía escolar, conocido en el mundo anglosajón como *school-based management*, implica una descentralización de las responsabilidades de gestión a nivel de escuela, las cuales acostumbran a recaer en el equipo directivo.

La autonomía de gestión en el SEN, tiene una connotación educativa y pedagógica que consiste en otorgar a las escuelas mayor capacidad de decisión respecto el proyecto educativo, los contenidos curriculares, qué y cómo se imparten y las formas o herramientas de evaluación que se aplican para la mejora de los aprendizajes.

Así el Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, tiene como objetivo establecer las normas que deberán seguir las autoridades locales y municipales para formular los programas o acciones de gestión escolar, destinados a fortalecer la Autonomía de Gestión de las escuelas de Educación Básica.

Por *Programa de Gestión Escolar* se entenderá al conjunto de Iniciativas, Proyectos y Estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.

En contraste con el modelo gerencialista, la Autonomía Escolar se asocia en este caso con principios más bien progresistas como son la profesionalización, la renovación pedagógica y la atención a la diversidad.

Rendición de cuentas o *accountability*, que es otro de los instrumentos principales de la NGP en el campo educativo, responde a una lógica de gobernanza escolar centrada en el desempeño y en relaciones profesionales auditables.

En este tránsito por la historia de las organizaciones se han desarrollado diversas teorías que sustentan las formas de administración, así vemos que el concepto de gestión tiene su origen en las organizaciones empresariales.

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “*management*” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, entre otros. Sin embargo, “gestión” es también un término que abarca varias dimensiones, de las cuales se destaca una: la *participación*. De ahí que se considere esta como una actividad colectiva y no solamente individual.

En este tenor es importante destacar a la escuela como una organización con objetivos en común, conjunto de personas y recursos humanos, materiales, financieros, administrativos en coordinación.

En consideración a lo que la SEP, define como gestión escolar y que dentro de este concepto incluye a la condición administrativa como uno de los propósitos para la mejora educativa y de acuerdo a Kaufman, la función de la administración en una institución educativa sería: planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza y aprendizaje.

Por su parte la eficacia y la eficiencia del SEN, está ligada a la calidad de la educación, así se entiende por *eficacia*, el nivel de cumplimiento de los objetivos que se

ha propuesto el sistema educativo o la escuela; por su parte, *eficiencia* es la relación entre el resultado especificado obtenido y el costo de los recursos para obtenerlo.

Hablando de la Administración de las instituciones educativas, para lograr que éstas sean eficientes y eficaces el mismo Acuerdo 717, menciona en su capítulo II, fracción tercera inciso e) Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos.

En el mismo acuerdo se menciona que la Descarga Administrativa de conformidad con lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley General de Educación, “establecerá los mecanismos necesarios para revisar permanentemente las disposiciones normativas, los trámites y procedimientos a los que están obligadas a dar cumplimiento las escuelas, con el objeto de simplificarlos”.

Después de este recorrido por las teorías administrativas y organizacionales los puntos en común que se tiene como administración educativa: señala que, toda institución educativa, así como las empresas, parten de una política o línea de trabajo, se diseña un Objetivo, Metas, Acciones, Responsables, Tiempos, Recursos; todo esto para dar cumplimiento a lo establecido, y estar en tiempo de corregir oportunamente cuando el proceso no lleva al cumplimiento del mismo.

Por su parte la política institucional parte del proyecto educativo nacional, en los propósitos que plantea la propia institución, en las decisiones de los altos directivos y en las normas exteriores del entorno.

Capítulo 5. Propuesta de Innovación

Durante el desarrollo de la investigación se identificó que la Simplificación Administrativa inicia en los años 80's. justamente con la transición de una *administración burocrática* hacia una *nueva gestión pública*. Acontecimiento que involucra a toda la administración pública de esa generación incluida la SEP, que no es ajena al proceso y donde comienza su transformación a nivel macro institucional.

Los años noventa marcan grandes cambios a nivel del sector educativo, así elementos de la administración gerencial se hacen presentes y llegan a formar parte de la organización escolar con términos como eficiencia, eficacia, calidad. A esta época corresponde la incursión de las tecnologías en los procesos administrativos dejando atrás la máquina eléctrica o mecánica para dar paso a las computadoras, las impresoras de punto, los discos de 3 ½, entre otros; con la finalidad de simplificar la carga administrativa.

El nuevo milenio trae consigo nuevas propuestas de administración y organización que dan respuesta a los planteamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación y la Ley General de Educación, que consideran a la carga administrativa como elemento distractor poco favorecedor en y para los logros educativos, así como para la tarea sustancial del personal de dirección y supervisión que refiere a la Asesoría y al Acompañamiento como eje de transformación en las prácticas docentes que redundarán en el logro de los aprendizajes y el tiempo efectivo de clase.

Hacer este breve recuento permite observar como la administración a pesar de los esfuerzos de simplificación estos no han sido suficientes; primero porque las herramientas tecnológicas y la comunicación por internet, no se utilizaron para simplificar los procesos sino como herramienta de escritura que en diferentes momentos ha duplicado o triplicado el trabajo, requiriéndolo en diferentes formas sean en físico, en USB y en CD; los ejemplares en físico en tres copias, firmas y sellos originales en cada ejemplar.

Estas consideraciones son las que permiten observar que el problema de la referida “Carga administrativa” abordada en diferentes momentos, no han encontrado solución porque no se tiene claramente identificado el problema y se da de facto por la organización institucional que así funciona el nivel educativo.

Presentación

La presente investigación responde a la necesidad de identificar los procesos de administración que conlleva el funcionamiento administrativo del sector educativo en el nivel de primaria y las causas que originan que estos se conviertan en una exagerada carga administrativa generada en los altos y medios mandos como son la AEFCM, DGOSE, CSEP, DIRECCIÓN OPERATIVA que resulta del desmedido envío de ventanillas de tipo ordinarias y extraordinarias, generadas a su vez por autoridades administrativas, identificando una falta de manuales de procesos, organización y planeación para llevar a cabo el trabajo administrativo.

Durante la presente investigación se ha detallado la cantidad de avisos que duplican y triplican el trabajo administrativo de los centros educativos, contraponiéndose a la tarea sustantiva de supervisores y directores que corresponde a la Asesoría y Acompañamiento a docentes que favorezcan la mejora educativa.

Lo que identifica al problema central de esta investigación ¿Cómo la organización y la toma de decisiones en la gestión Institucional tienen impacto poco favorecedor en el ámbito administrativo de los centros escolares, al grado de convertirse en una carga administrativa?

El discurso oficial al respecto de simplificar la “carga administrativa”, no mantiene congruencia con la realidad del trabajo administrativo de las zonas escolares y las

escuelas. Si bien hay importantes transformaciones en algunos procesos, todavía las autoridades administrativas trabajan con base en un enfoque burocrático de la administración y del cual solamente ha cambiado la forma; el ingreso de las tecnologías al sector educativo ha favorecido la disminución en los procesos que sigue un trámite de tipo institucional; sin embargo, hay otros los que se realizan directamente en la zonas escolares y escuelas que continúan con un enfoque burocrático.

Es importante señalar que la AEFCM diseñó un documento llamado *Carpeta Única de Información* (CUI) que hasta el ciclo escolar 2018-2019, refiere ser un documento de carácter operativo-normativo con la finalidad de establecer los requerimientos de información que proveen los planteles de acuerdo a cada nivel y modalidad educativa por lo que viene dirigido a los niveles de: Inicial, Preescolar, Primaria, Secundaria, Educación Especial y Extraescolar, lo que le da un carácter general más no particular de acuerdo al nivel educativo.

Aunque pretende hacer los procesos administrativos ágiles y alinearse al artículo 22 de la Ley General de Educación; la CUI solamente incluye un cronograma de actividades administrativas en el que efectivamente se “sintetiza el período de tiempo en el que directores y docentes de escuelas públicas y particulares incorporadas, deben registrar, emitir y entregar cada uno de los formatos o reportes”, con esta condición el documento operativo-normativo se convierte en un listado de procesos y tiempos que solamente cumple la función informativa y de clasificación simulando efectividad y eficacia al no ser congruente con los formatos y fechas previamente establecidas de entrega.

Como hemos visto en el análisis de VO, VEx, y Comunicados que recibe la zona escolar, muchos de los procesos que se atienden no están contenidos en esta carpeta y los que se llegan a encontrar no corresponden a la fecha y tiempo establecido.

Por otra parte, la falta de manuales para los diferentes ámbitos en la educación impide que haya claridad en el trabajo individual o colectivo de las organizaciones escolares lo que motiva falta de eficacia y eficiencia en el trabajo.

Diseñar un *Manual de Procesos para la Administración Escolar*, tiene como principal objetivo, que sea un instrumento claro y preciso que pueda ser interpretado por Directores, Subdirectores de Gestión o de manera general para cualquier persona que de manera inmediata tenga que involucrarse en el trabajo administrativo de escuela o zona de tal forma que tengan referentes claros y precisos de la gestión administrativa.

Por otra parte, pretende ser un apoyo para el personal directivo de recién ingreso a la función, a fin de que conozca y anticipe los procesos a realizar en determinados tiempos, para organizar el tiempo escolar de manera eficaz con el objetivo de realizar tareas pedagógicas que favorezcan la mejora educativa, eficientando el tiempo escolar.

El principio de orden, simplificación y conocimiento de procesos que se realizan en la escuela dará claridad y certeza al trabajo de todos los involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Con esto estaremos transitando de un *Director administrativo a un Director con liderazgo pedagógico*, que avanza con su comunidad hacia el logro de los aprendizajes de sus alumnos y la transformación de las prácticas docentes que se verán reflejadas en la mejora de la calidad educativa.

Es importante señalar que la simplificación administrativa también tiene que ver con un cambio de actitud empezando por los altos y medios mandos; es necesario que cuenten con una nueva visión de la gestión administrativa que garanticen eficiencia y eficacia a través de las herramientas tecnológicas institucionales para reducir el tiempo y simplificar los procesos y no para duplicar o triplicar el trabajo con procesos de la administración burocrática.

Identificamos tanto en el discurso como en las estrategias planteadas para la descarga administrativa que no hay congruencia entre ellas, así el Acuerdo 717, refiere en su Capítulo II, inciso e) “Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos”.

Definitivamente el problema no se ha resuelto con la dotación de tres y hasta cinco equipos de cómputo que reciben las escuelas porque como se ha documentado en el trayecto de la investigación la realidad supera a la normatividad y el problema no ha quedado resuelto porque de igual forma el discurso dice: “...aligeren la carga administrativa...” que con una mejor proyección para enfrentar el problema tendría que hablarse de simplificar los procesos de administración.

Otra causa observada es la falta de un Manual de Procesos para la Administración Escolar, lo que evidencia imprecisiones en la organización y planeación del SEN en el nivel Primaria respecto de los diferentes procesos que recibe la Zona Escolar y que a su vez solicita a las escuelas.

La propuesta de diseñar un Manual de Procesos Administrativos, se elabora a partir de encontrar un vacío de organización en lo que respecta a la realización y ejecución de los diferentes procesos escolares y que se observan de manera general en Educación Básica; lo que propicia que el discurso oficial respecto a la descarga administrativa no se cumpla en el nivel de operación de todas las reformas educativas.

Fundamentación Teórica.

Ante la necesidad de privilegiar el tiempo escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje; en acciones sustantivas de asesoría y acompañamiento y simplificar verdaderamente la carga administrativa que realizan los actores educativos. Es parte esencial fundamentar la necesidad de llevar a cabo la concreción de la Simplificación

Administrativa conociendo las diferentes teorías administrativas que se han implementado en la SEP desde el momento de su creación hasta tiempos actuales y que cada una de ellas en su momento han permitido administrar una organización tan grande y cada vez más compleja como lo es el sector educativo.

Las teorías de la administración proporcionan elementos de dirección, certeza, eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos planteados de cualquier organización.

Mil novecientos veintiuno año de la naciente SEP y la Administración a nivel mundial; con ello diversas teorías que sustentan diferentes principios, en los cuales se fundamenta el presente proyecto de intervención que al ser de corte administrativo, se retoman elementos de las Teorías Clásicas, de las cuales Frederick W. Taylor aporta un método científico en contraposición a lo empírico, de tal forma que se eficiente el trabajo humano, y quien sienta las bases de un “Management”, así como la división del trabajo; Henri Fayol otro precursor de la administración pone énfasis en la estructura y propone que sea entendida como una disposición de partes o procesos siempre interrelacionadas.

En donde los trabajadores sean seleccionados por sus actitudes y aptitudes en el cumplimiento de su trabajo y el diseño de cargos, funciones y tareas acompañadas de acciones motivadoras o incentivos. A este momento corresponde la división del trabajo de manera vertical, los niveles de autoridad y la organización por departamentos que facilita la organización escolar, se introduce el término de eficacia.

Pareciera que todo está dicho pero la teoría Weberiana aporta las características de una teoría burocrática en la que se continua con la división del trabajo, pero ahora con responsabilidades claramente definidas y la especialización como requisitos para un funcionamiento eficaz, por lo tanto, en el organigrama de cada departamento o área; comienza a nombrarse jefes de área y áreas de control específicos cuyo propósito es ordenar el trabajo bajo reglas, controles y jerarquías de autoridad.

Hablando de reglas el personal que trabaja para la SEP, está regida por el Reglamento de las Condiciones General de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial (DO) de la Federación el 29 de enero de 1946 y específicamente para el nivel de primaria por el Acuerdo número 96, que establece la Organización y Funcionamiento de las escuelas primarias, publicado en el DO de la federación el martes 7 de diciembre de 1982, en estos documentos notamos claramente como la legislación y las reglas establecen el orden jerárquico de autoridad.

Cómo observamos otra característica de este momento es que las decisiones se registran por escrito y se mantienen permanentemente como el caso de los dos documentos que siguen vigentes.

La administración se va organizando en si misma con las aportaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo, Follet y Maslow, la cual deja aportaciones valiosas en relación a observar que las relaciones humanas y emocionales se reflejan en la productividad.

Concluyeron que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. A esta teoría corresponden acciones dentro del SEN como el “Reconocimiento al Docente Distinguido”, Programa de Carrera Magisterial, la transformación en las relaciones laborales verticales incluyendo otras de manera horizontal, como la propuesta del “Trabajo Entre Pares”.

Una visión más para la administración es lo propuesto por Simón y la Teoría del comportamiento, cuya idea central es la toma de decisiones, punto fundamental de la Administración; destacando que en una organización los empleados de todos los niveles también toman decisiones de tipo estratégico, táctico y operativo.

En el *nivel estratégico* las decisiones están reservadas a la alta dirección como la SEP, AEFCM, DGOSE; las *decisiones tácticas* son acciones para cumplir objetivos estratégicos; decisiones que requieren conocimiento técnico, pero tienen cierto grado

rutinario y por ello se toman en el nivel de los mandos medios CSEP, Direcciones Operativas y *las operativas* son las del día a día, rutinarias y repetitivas, y se toman en los niveles más modestos de la organización, como el caso de las supervisiones y escuelas.

Los años 90s dan entrada al Liderazgo, toma de decisiones y acuerdos para la mejora de los centros educativos y el aprendizaje de los alumnos por parte de todos los actores educativos

El *enfoque de contingencias* depende del contexto por lo que se van adaptando los métodos y las técnicas de acuerdo con las situaciones y con los tipos de organización; la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la misma, en una situación, circunstancias y momento concreto.

Dentro de esta visión gerencial está contemplada la entrada del Proyecto Escolar (PE), Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Ruta de Mejora (RM), Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), todos surgidos a partir del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), cuyo objetivo es la gestión estratégica.

Todo esto sustenta la administración y los procesos que esto conlleva y que a lo largo del tiempo han funcionado para un tiempo y momento específico de la gestión.

El nuevo milenio se presenta como un momento histórico de la transformación en donde la NGP, es la posibilidad de cambio ante una gestión pública tradicional propia del modelo burocrático; con el propósito de brindar mayores beneficios a los usuarios, es una tendencia modernizadora en la administración pública o también referenciada como *New Public Management* (NPM)

Objetivos de la Propuesta del Proyecto de Intervención

- Simplificar la administración escolar para reducir considerablemente la carga administrativa.
- Diseñar un manual de procesos para la gestión en la administración escolar que permita a todo el personal docente, directivo y de supervisión realizar los diferentes procesos.
- Identificar los diferentes procesos que se atienden para eficientar los tiempos escolares y lograr la mejora educativa.

1ª. Etapa: Inventario de procesos.

En esta primera etapa se realiza un inventario de procesos comprendido entre el mes de agosto del 2019 y hasta febrero del 2020. Con lo que se identifican todos aquellos que atiende la zona escolar 445 y las escuelas; lo que permitirá organizarlo en un Manual.

Tabla 6 Inventario de Procesos.

Proceso	Estas columnas corresponden a todas las acciones que se realizan de un mismo proceso y que se ordenarán para conformar el manual.		
Actividades Extracurriculares	Requerimiento de datos previos a actividades extraescolares.	Calendarización de acciones de convivencias y acantonamiento de octubre de 2019	
Actualización docente	CUANTRIX Captura por escuela de docentes de 1° a 6° frentes a grupo.	Reportar incidencias. Listados de capacitación, lugar, día, grupo y hora de asesoría.	Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) 2019.

	Captura de Nuevas Figuras, ATP's, y Promotores TIC, Lecturas y Directivos	Acuse de recibo por material CUANTRIX.	Curso "Uso eficiente de los recursos curriculares en 6° de Primaria"
	Fechas, Horario y Sedes, Capacitación para Programa Cuantrix	Acuses de entrega de constancias a docentes que participaron en cursos del programa de fortalecimiento de la calidad educativa	Curso "Adquisición de la lecto-escritura en 1° de Primaria.
Asociación de Padres de Familia (APF)	Cronograma de actividades de la asociación de padres de familia.	Actas y documentos que expidan los miembros de APF	
Certificación. Alumnos de 6° grado	Captura Entrega Extemporáneos: error u omisión		
Consejo Escolar de Participación Social en Educación (CEPSE)	Boletines informativos de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación	Llenado de actas en la página del Repase.	
Consejo Nacional de Participación Social en Educación (CONAPASE)	Boletines informativos de los CEPSE (CONAPASE)	Capacitación a los coordinadores del comité de Contraloría Social de las Escuelas Focalizadas.	Actas de seguimiento al trabajo por parte de CEPSE. Urgente. Entrega de Acuses PRONI (Programa Nacional de Inglés) y Difusión de Contraloría Social
Consejo Técnico Escolar. Intensivo y Ordinarios	Convocatoria y Agenda de reuniones para Supervisores de Zona Escolar	Actividades de inicio de ciclo escolar 2019-2020 para Personal de Asesor Técnico Pedagógico.	Sedes y Capacitación sobre la NEM (Nueva Escuela Mexicana) y CTE Fase Intensiva.
	Materiales para la Capacitación de la NEM y del CTE Fase Intensiva.	Guion de observación Fase Intensiva del CTE (Consejo Técnico de Escuela). 2019-2020 para supervisores.	Encuesta desarrollo de la 2ª sesión Ordinaria de CTE, 2019-2020

	Observadores para la capacitación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y Fase Intensiva CTE.	Seguimiento a los CTE Materiales 1ª. Sesión de CTE CTE. Ordinario Interniveles.	Precisiones para Capacitación de la NEM y CTE Intensiva
	Encuesta desarrollo de la 2ª sesión Ordinaria de CTE, 2019-2020.	Organización de acciones previas del Nivel Primaria para la 2ª Sesión CTE, 2019-2020.	Cuestionario de valoración sobre el desarrollo de la 4ª. Sesión Ordinaria del CTE, Ciclo Escolar 2019-2020.
Cooperativa Escolar	Oficio Circular. Supervisión de Establecimientos de Consumo Escolar.	Asambleas para cambio de órganos de cooperativa. Cambio de Firmas Fotografías de Convocatoria. Asamblea, llenado de libro de Actas.	
Edificios Escolares	Protocolos por daños estructurales, sismo, incendio e inundación	Programa “Mejor Escuela”. Visita a planteles por el DIF-Dirección General de Obras Públicas de la CDMX.	Recarga de Extintores, llevar al Centro de Acopio (CA) Alarmas Sísmicas Entrega de extintores.
	Seguimiento a mantenimiento o reconstrucción incluyendo	Elaboración de los expedientes del INIFED de escuelas solicitadas.	Infografía: Lavado y mantenimiento de tinacos y cisternas.
	DNC 2020 Detección de necesidades.	INIFED “Cuidemos nuestra escuela, diagnóstico y mantenimiento en las escuelas”	Seguimiento al levantamiento físico de bienes muebles 2019.
Escuelas Particulares	Autorización de movimiento de personal 2019-2020.	Proceso de otorgamiento de becas en las escuelas particulares.	Oficios para visita ordinaria Pedagógica y Administrativa, en escuelas particulares.

	Movimiento de Personal. Plantilla de Personal Inicial.	Documentos estructurales Escuelas Particulares.	Visitas de Inspección Ordinaria y Extraordinaria.
Evaluaciones	1er. Trimestre 2° Trimestre 3er. Trimestre	Formato de boletas para el Ciclo Escolar 2019-2020 y Acuerdo número 20/11/19 por el que se modifica el diverso número 12/10/17	Ingresar calificaciones a la SIIE Web
FONE	Pase de Lista FONE 2018	Llenado de datos del personal de escuelas y zona	Adjuntar comprobantes de pago y documento probatorios de cambios
Formato 911	Difundir información referente a la URL para captura de la Estadística 911, así como el periodo de captura.	Llenar datos estadísticos de escuela y/o zona.	Solicitar impresiones para la validación y entrega a la Dirección operativa.
Herramienta de la Tecnología y la Comunicación.	Activación de 250 minutos mensuales de llamadas a celular Información del Servicio de Arrendamiento de Cómputo de la AEFCMX.	Contrato Plurianual AEFCM/004/DGPPEE/2018, para la prestación de servicio Arrendado de Cómputo. (SAC)	Recordatorio de visitas para e censo de recursos computacionales y actualización del office.(proplus 365)
Inicio de ciclo escolar	Actividades de Inicio de Ciclo Escolar 2019-2020.	Ratificación del calendario escolar para el ciclo escolar 2019-2020.	
Inscripciones.	Alumnos extemporáneos de nuevo ingreso a 1er grado. Carteles Inscripciones. Herramienta para inscripciones extemporáneas, cambios y lugares disponibles.	Inscripciones por cambio de escuela, alumnos de 2° a 6°.	Entregar listas de alumnos inscritos como extemporáneos.

Inventarios	Levantamiento físico de inventario de bienes muebles del 2019.	Asesoría Levantamiento Físico Llenado de Actas.	Póliza de Bienes Patrimoniales 2020.
Libros de Texto	Padrón de alumnos Libros Tipo Macro. CONALITEG Carta de Criterios de Distribución para Libro multianual y Cuaderno de Trabajo de Geografía 6°, Ciclo Escolar 2019-2020	Distribución de Libros de Texto 2ª y 3ª etapa Carta de Criterios de Distribución para Libro multianual y Cuaderno de Trabajo de Geografía 6°, Ciclo Escolar 2019-2020. Verificar la entrega de libros macrotipo y braille 2019-2020	Entrega de libro de texto de 6° Grado. Fecha de cierre de cuestionario "Seguimiento al proceso de Selección de Libros de Texto Gratuitos (LTG) en Escuela, 2019-2020".
Licencias: Prejubilatoria y Baja por jubilación	Ver Siie Web	Solicitar del recurso faltate	
Nómina Plantilla Permanente	Actualización de la Nómina-Plantilla Permanente.	Fecha límite de entrega Nómina Plantilla.	
Pagaduría	Despensas de Fin de Año 2019.	Pago de vales del Servidor Público.	
Personal PAAE	Convocatoria a Estímulos y Recompensas por el Desempeño. Candidatos para empleados del mes	Manual para el llenado y entrega de cédulas de evaluación de desempeño 2019.	Se envía archivo de Cédulas de Evaluación, instructivo de llenas y concentrado para personal de zona.
Plantilla de personal	Actualización del Sistema de Plantilla de Personal.	Pasos para concluir el cierre de Plantilla de Personal Permanente.	Normalizar y Actualizar la Plantilla 2019-2020.
Preinscripciones 2020-2021	Difundir a directores de Escuelas, para su conocimiento la Convocatoria para el Proceso de Preinscripciones 2020-2021.	Convocatoria Preinscripciones 2020-2021 Inscripciones Alumnos 2 a 6	Los carteles y Convocatoria de distribuirán a partir del 08 de enero 2020 para su colocación y divulgación.

Programa Contra Accidentes Escolares Va Segur@	Información del Programa contra Accidentes Personales escolares “Va Segur@”	Verificar que los directivos reciban la información y enviar evidencias.	Solicitar evidencias.
Programa de Alimentos Escolares	Cambio de insumo de leche Liconsa por la leche Alpura dentro del Programa de Alimentos Escolares Fríos. Reparto de raciones Programa de Alimentos Escolares modalidad Alimentos fríos, semana 24 del 04 al 07 de febrero 2020.	Conclusión de inscripción del Programa de Alimentos Escolares 2019-2020. Reporte de visitas del Trabajador Técnico Operativo del DIF-Ciudad de México. Plan de Difusión de Alimentos Saludables. Solicitud de incorporación del plantel al Programa de Desayunos Escolares.	Difusión de los lineamientos generales para el expendio y distribución de alimentos y bebidas preparados en las escuelas del SEN. Hoja compromiso Padrón de Derechohabientes Control de consumo de raciones diarias.
Programa de Reconocimiento: Tutoría a Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso	Ciclo Escolar 2018-2019 en su segundo año de acompañamiento Seguimiento al primer año de Tutoría, docentes de Nuevo Ingreso 2019-2020 Programa de Reconocimiento: Tutoría a Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso Ciclo Escolar 2018-2019 en su segundo año de acompañamiento.	Registro de evidencias de Tutoría NI Seguimiento al segundo año de acompañamiento, Tutores 2018-2019. Estrategia para formalizar la asignación de Tutores a Docentes y Técnicos docentes de nuevo ingreso 2019-2020.	Verificar base de datos Tutorías 2019-2020. Registros y asignaciones en el Sistema de Registro de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. Programa para el Desarrollo Profesional Docente.

Programa de Salud Escolar 2019-2020.	Medidas preventivas y de acción ante casos de brotes de enfermedades virales en planteles educativos.	Permitir el ingreso al plantel con ropa abrigadora. Programa de Salud Escolar 2019-2020. Temporada Invernal.	
Programa Escuelas de Tiempo Completo. PETC.	Suscribir la Carta Compromiso Escolar. PETC. Cuantrix para directores. Cambio de Sede Acuses Programa Escuelas de Tiempo Completo PETC.	PETC 2019, reunión con directores y supervisores. Escuelas de Tiempo Completo. Estrategia "Pasillos de Lectura." PETC Entrega de Materiales. Pauta de Distribución y Acuses por Escuela. PETC- Suscribir la Carta Compromiso Escolar.	PETC Segunda Sesión Proyecto CUANTRIX Proyecto CUANTRIX. Difusión de los Acuerdos Secretariales a través de los cuales se emiten las Reglas de Operación para el ejercicio 2020 de los Programa Federales que se indica.
Programa Nacional de Inglés	Convocatoria "Fortalecimiento de competencias lingüísticas y comunicativas para docentes del PRONI en la CDMX".	Convocatoria "Fortalecimiento de competencias lingüísticas y comunicativas para docentes del PRONI en la CDMX".	Enviar evidencias: fotografías.
Protocolo de emergencia	Seguridad Informe de incidencias de inicio y Durante la Jornada Laboral	Guía para el manejo del gas LP Macro Simulacro del 19 de septiembre de 2019	Difundir a Directores precisiones para el Simulacro Nacional de 20 de enero en las escuelas turno vespertino.
Reconocimiento a la permanencia docente.	Convocatoria "Maestro Rafael Ramírez" 2020	Condecoración Manuel Altamirano 2020.	Solicitar y enviar acuses firmados en original de enterados.
Recurso Financieros Asignación	Programa Escuelas de Tiempo Completo 2019. RECURSOS FINANCIEROS	Validar información referente al apoyo para la gestión escolar ejercicio fiscal 2019	Validación Base de Datos AGE 2019 Comprobación de Programa Escuelas de Tiempo Completo. Comprobación AGE

			Comprobación de Programa Escuelas de Tiempo Completo.	
			Recursos Financieros.	
Recursos Humanos	Plantillas de personal con función de Promotor de Lectura y Tic.	de	Estrategia por el que la DGARH, establece mecanismo para realizar el reporte y entrega física del acuse de Órdenes de Presentación	Mecanismo para la entrega de acuses de órdenes de presentación 2019-2020
	Programa de Prorrogas de Nombramiento Personal y Asistencia a la Educación.	de	Elaboración de plantillas de personal	Campaña de potenciación del seguro de vida institucional.
			Formato de necesidad de horas.	Base de datos de ATP's.
Recursos Tecnológicos	Censo de Recursos Computacionales y actualización de Office.	de	Censo de Recursos Computacionales y actualización de Office. Infografía Perfil del Director.	Entrega de eliminador para teléfono IP ASTRA.
REPASE	Entrega de REPASE Sesión.	de 1ª	Escuelas oficiales y particulares. Registro de CEPS en la página del REPASE.	Precisiones de la plataforma de REPASE, para el registro de la Segunda Sesión.
SIIE Web	Calificaciones. Registro de Evaluaciones 1er periodo Drive Avance de Captura.	de	Registro de calificaciones 2do. Periodo.	
UDEEI	Proceso de periodo para remitir expediente de alumno candidato a la Promoción Anticipada.		Informar los resultados de la promoción.	Solicitar acuse de recibido y enterado de los padres de familia y directivo.
Varios, concursos	El Nido. Aviario Natural Convocatorias para Actividades Deportivas.		Invitación de asistencia la feria internacional del libro infantil y juvenil (FILIJ)	Convocatoria, concurso Nacional de Dibujo Infantil "Las abejas y su entorno".

	Cambio de domicilio de la oficialía de partes de la Unidad de Atención al Maltrato y Abuso Sexual Infantil UAMASI.	Cumplimiento de la Normatividad con respecto a útiles escolares. Concurso de Escoltas. Difundir materiales de la Revolución Mexicana.	Convocatoria para el Programa de Becas del Gobierno de Japón para maestros en Servicio.
OTROS	Entrega de nombramientos primera etapa de Basificación en la AEFCM.	Mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones del Centro de Datos.	Folletos Experiencias familiares. Encendido del Modem Instalado en el Aula Digital.

La finalidad de elaborar y detallar el inventario de procesos es para tenerlos claramente identificados y poder consultarlos de tal manera que sea una lectura fácil y ayude a cualquier docente o persona que se le asignen tareas de administración escolar. Algunos no se encuentran localizados en la plataforma SIIE Web, y se realizan de manera paralela en la gestión administrativa.

Se identificaron en el periodo de registro 40 procesos diferentes de los cuales se identificaron 22 de ellos para conformar el manual, considerando que son los que se trabajan todo el ciclo escolar.

También se agrega al Manual un glosario con las siglas de los procesos inventariados por su manejo cotidiano.

2ª. Etapa Mapeo de Funciones

Esta etapa se realizó a partir del correo institucional, registrando día a día el tipo de ventanillas ordinarias y extraordinarias que se recibe de la DGOSE, los comunicados que envía la Dirección Operativa y la Difusión Interna que manda la AEFCM, dentro de este mapeo se han asignado números en los procesos, que indica las veces que se reenvía de manera constante.

Para su mayor referencia y consulta este apartado se encuentra localizado en documento anexo y por separado, debido al exceso de comunicados.

3ª. Etapa. “Manual de procesos que simplifican la administración escolar”



SEP
SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN
PÚBLICA



MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

EDUCACIÓN PRIMARIA

CIUDAD DE MÉXICO

ÍNDICE

- PRESENTACIÓN
- GLOSARIO DE TÉRMINOS

I ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. Inscripción, Reinscripción, Certificación
 - 1.1 Inscripción
 - 1.2 Reinscripción
 - 1.3 Acreditación
 - 1.4 Certificación
2. Altas y Bajas de alumnos
 - 2.1 Altas
 - 2.2 Bajas
3. Libros de Texto Gratuito
4. Cooperativa Escolar

II ESCUELAS PARTICULARES

1. Autorización de movimiento de personal
2. Plantilla de personal Inicial
3. Proceso otorgamiento de becas
4. Visitas Ordinarias
5. Visitas Extraordinarias.

III PROGRAMAS FEDERALES

1. Programa de Alimentos Escolares
2. Programa Contra Accidentes Escolares “Va segur@”
3. Programa Escuelas de Tiempo Completo

IV RECURSOS HUMANOS

1. FONE
2. Formato 911
3. Licencias Médicas y Prejubilatorios
4. Plantilla de personal permanente

V.RECURSOS MATERIALES

1. Levantamiento Físico de Inventario de Bienes Muebles

PRESENTACIÓN

El presente, **Manual de Procesos Administrativos** es un documento que presenta de manera ordenada, clara y precisa los diferentes procesos que atienden las organizaciones escolares. Los criterios que se consideran para la organización del manual son con base al tipo de proceso y por fecha de realización.

La documentación en físico que genere cada proceso será resguardada por la escuela para posibles auditorías y solamente escaneará y mandará por correo electrónico al área indicada.

Tiene como objetivo:

- Facilitar el trabajo de las diferentes figuras educativas.
- Simplificar la administración escolar.
- Aumentar la eficiencia, reducir tiempos, determinar responsables.
- Servir de guía para la entrega oportuna de los procesos administrativos siendo un documento fácil de interpretar.
- Estructurar y dar orden en tiempos y recursos para evitar alteraciones arbitrarias.

Glosario

AEFCM	Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México
APF	Asociación de Padres de Familia
ASP	Asistentes de Servicio en Plantel
ATA	Apoyo Técnico Administrativo
CA	Centro de Acopio para libros de texto gratuito
CCT	Clave de Centro de Trabajo
CEDIAR	Centro de Desarrollo Informático Arturo Rosenblueth
CGARH	Coordinación General Adjunta de Recursos Humanos

CEPSE	Consejos Escolares de Participación Social en la Educación
CONAPASE	Consejo Nacional de Participación Social en Educación
DGAIR	Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación
DGOSE	Dirección General de Operación de Servicios Educativos
DO	Dirección Operativa
FONE	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.
FORMATO 911	Fuente de información estadística oficial de la SEP, contienen la información de todas las escuelas del país (censo de escuelas).
LTG	Libros de Texto Gratuito
PAAE	Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación
PRODEP	Programa para el Desarrollo Profesional Docente
PRONI	Programa Nacional de Inglés
REPASE	Registro de Participación Social en Educación
SIIE Web	Sistema Integral de Información Escolar
USICAMM	Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros

Para el mejor manejo del presente manual se explicará que deberá entenderse por aquellos procesos que se han generalizado por su tipo.

- Alumnos extemporáneos a 1er. Grado: Se considerarán extemporáneos a todos aquellos alumnos que no realizaron proceso de preinscripción durante el mes de febrero a 1er. Grado y solicitan inscripción durante el mes de agosto y subsecuentes.
- Actualización para docentes: Aquellos donde estén convocados los Docentes frente a grupo, Inglés, Educación Física, Música, los Asesores Técnicos

Pedagógicos, Subdirectores Académicos y de Gestión, Promotores de Lectura y Tic, Directores y Supervisores.

- A excepción cuando se precise a la figura educativa a quien se dirigirá.

- Correo Institucional, la Dirección electrónica que toda instancia educativa tiene para su comunicación y recepción de información que identifica a una organización escolar perteneciente a la SEP, como un usuario acreditado con un mismo dominio.

- Reinscripción: Se considera una reinscripción cuando los padres/madres de familia o tutor indica que el alumno que se encuentra bajo su responsabilidad continuará en el mismo centro educativo en el cual ya se encontraban inscritos durante el ciclo escolar anterior.

- Recorridos, Visitas y Excursiones Escolares Se consideran actividades extracurriculares fuera del centro educativo, planeadas y organizadas por el docente con previa autorización.

- Se entenderá como *Recorrido a la actividad* dentro del perímetro de la comunidad tomando a la escuela como el centro y en un radio de 2 kilómetros. *Visitas*, aquellos lugares donde se tenga que hacer uso de transporte escolar para asistir a espacios de interés educativo; *Excursiones* aquellas actividades de carácter foráneo a lugares definidos.

TABLA 7 ORGANIZACIÓN ESCOLAR

I ORGANIZACIÓN ESCOLAR				
1. INSCRIPCIÓN, REINSCRIPCIÓN ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN ACCIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
1.1. INSCRIPCIÓN alumnos de 2º a 6º grado, por cambio de escuela y extemporáneos a 1er. Grado.	Zona Escolar: • Volante de asignación y autorización de inscripción	Programa para preinscripción CEDIAR	3ª. semana de agosto- mayo	Supervisor(a) de Zona Escolar Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA)
	Escuela: • Acta de nacimiento • CURP • Examen médico • Volante de inscripción autorizada por la zona escolar.	Plataforma SIIE-Web. Volante de Inscripción.	3ª. semana de agosto- mayo.	Director-a Subdirector-a de Gestión.
1.2 REINSCRIPCIÓN 2º a 6º	Escuela • Actualización de hojas de datos y certificados médicos. • Corrección de nombres y/o CURP de alumnos.	Plataforma SIIE-Web Hoja de datos Acta de nacimiento y CURP	3ª. semana de agosto al último día de septiembre	Director-(a) Subdirector-(a) de Gestión
1.3 ACREDITACIÓN	Zona Escolar • Revisa y verifica calificaciones con el Acuerdo de Evaluación. • Escuela. • Captura calificaciones de conformidad los criterios de evaluación.	Plataforma SIIE-Web. Acuerdo de Evaluación.	2ª. semana de mayo hasta la 1ª. semana de junio.	Supervisor (a) Director-(a) Subdirector-(a) de Gestión Docentes

1.4 CERTIFICACIÓN	Escuela • Acta de nacimiento original y copia • CURP • Reportes de evaluación de 1° a 6° grado	Plataforma SIIE-Web	2ª. semana de mayo hasta la 1ª. semana de junio	Supervisor (a) Director-(a) Subdirector-(a) de Gestión Docentes
2. ALTAS Y BAJAS DE ALUMNOS				
2.1 ALTAS	ZONA • Recibe y distribuye solicitudes de altas. • Envía volantes de inscripción a las escuelas y padres de familia. ESCUELA • Recibe volante de asignación de la Zona Escolar. • Acta de nacimiento. • CURP • Baja de la escuela de procedencia. • Boleta del grado anterior o • Boleta vigente: cancelada y sellada. • Certificado médico. • Hoja de datos.	Original y copia de cada documento para su cotejo.	Ciclo escolar vigente de mayo a agosto	Supervisor (a) Director-(a) Subdirector-(a) de Gestión
2.2 BAJAS	Escuela • Solicitud del padre de familia o tutor. • Identificación. oficial de padre. • Generar la constancia con	SIIE-Web	Ciclo escolar vigente de mayo a agosto	Director Subdirector de Gestión Docente

	calificaciones del sistema SIIE Web; firmada y sellada. • Generar baja del sistema SIIE Web. • Firma de recibido del padre, madre o tutor.			
3. LIBROS DE TEXTO GRATUITO (LTG)				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
3.1 Recepción de LTG en Centros de Acopio. (CA) Distribución a zonas y escuelas.	Zona Escolar • Acuses de recibido firmado y sellado por el director de la escuela, entregar a Zona Escolar (ZE) • ZE. Escanear a la Dirección Operativa	Pauta de libros y escaneado. Medio de transporte	abril a agosto	Supervisor-a Director (a) y ASP
3.2 Distribución a alumnos y padres de familia.	Escuela • Acuses de recibido y firmado por los padres de familia. • Resguardo del plantel todo el ciclo escolar	Acuse impreso	agosto-septiembre	Directivo Subdirector de Gestión, Académico y Docentes
3.3 Recepción de LTG. Tipo Macrotipo	Escuela • Acuse de recibido por los padres de familia. • Llenado de cuestionario para la UDEEI. • Escanear a la zona escolar y Dirección Operativa. (DO)	Acuse cuestionario impreso y escaneado y	septiembre	Directivo Subdirector-a de Gestión y

3.4 Libros faltantes	Zona Escolar • Formato de Libros Faltantes por escuela y concentrado de Zona. • Solicitud a DO	Correo institucional	1ª. semana de septiembre	Zona Escolar, Dirección y Subdirector de Gestión
4. COOPERATIVA ESCOLAR				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
4.1 Renovación y de elección de Órganos de Gobierno	Antes • Convocatoria Durante • Asamblea • Informe Final de trabajo a los socios. • Elección y cambio de Órganos de Gobierno. • Entrega de activos de la cooperativa escolar: Libro contable y de actas; cuaderno de notas y venta diaria; cuenta bancaria, sello. Después • Cambio de firmas. • Acta de Renovación de los Órganos de Gobierno. • Convocatoria y elección de proveedores. • Carta de proveedores.	Convocatoria Libro de Actas Libro de Actas	1ª. Semana de septiembre 2ª. Semana de septiembre 3ª. Semana de septiembre	

	• Difusión: “Lineamientos Generales para el expendio y distribución de alimentos y bebidas” • Plan de trabajo. Periodos de Corte 1er. Corte 2º. Corte • Fondo Repartible. • Formatos: • COE-02 (por grupo) • COE-03 solo alumnos de 6º Certificados de aportación devueltos • COE-04 Concentrado general 3er . Corte y cierre		1ª. Semana de septiembre 2ª. Semana de diciembre 3ª. Semana marzo 3ª. Semana de mayo 2ª. semana de junio	
<u>DOF - Diario Oficial de la Federación.</u> <u>acuerdo lin.pdf (sep.gob.mx)</u> Reglamento de Cooperativas Escolares Lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar				

II. ESCUELAS PARTICULARES				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
1. Autorización de movimiento de personal. Cotejar y validar documentos. Plantilla de personal Inicial	Zona Escolar • Acta de nacimiento • CURP • INE • Grado de estudio para el puesto que solicita o carrera afín. • Cédula profesional • Impresión de validación de la página de profesiones para la cédula • Curriculum Escuela • Presenta la plantilla a la zona para su validación.	Copias, sellos, cojín de tinta.	Un día	Supervisor (a) y ATA de zona
2. Proceso de otorgamiento de becas	Zona • Informar de las fechas de registro, proceso y entrega de formatos con los nombres de los alumnos beneficiados con beca escolar.	Convocatoria	Quince días	Escuela y Personal de la zona escolar.
3. Visitas Ordinarias	• Oficio de visita pedagógica y administrativa • Actas de visitas	Oficios	septiembre enero mayo	Supervisora Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA)
4. Visitas Extraordinarias	• Oficio de visita pedagógica y/o administrativa.	Oficios	Durante el Ciclo escolar	Supervisor (a)

	• Actas de visita			Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA)
Acuerdo 254, Establece los Trámites y Normas Relacionados con la Autorización para impartir Educación Primaria. acuerdo 254.pdf (sepyc.gob.mx)				
III. PROGRAMAS FEDERALES				
1. Programa de Alimentos Escolares				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Desayunos Escolares	Antes Convocatoria Durante • Inscripción del plantel al Programa Desayunos Escolares. Formato D-1 • Registro del Padrón de derechohabiente Altas y Bajas. • Firma del padre, madre o tutor en la hoja compromiso. • Formato D-2 Control de consumo diario por grupo. • Actualiza datos de la vocalía. • Reparto de raciones. Después • Reporte diario de raciones. • Realiza pago por concepto de cuotas de recuperación.	Hojas, Impresora. Manual de inscripción al programa de Desayunos Escolares	Quince días	Director Subdirector de Gestión Vocalía de desayunos

	Visita de inspector del DIF.			
2. Programa Seguro Contra Accidentes Personales de Escolares "Va Segur@"				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Accidente de alumno	Escuela Antes - Llamar al padre de familia. - Llamar a la aseguradora. - Llenar el "Aviso de accidente" y anotar el folio de activación del seguro; entregarle al Padre o Madre de Familia el original del Aviso contra accidente; firmando de recibido. - En caso de que el alumno no cuente con la credencial oficial, elaborar constancia de estudios. - Si el padre, madre o tutor desiste del uso del "Va seguro", firmará, anotando los motivos. Se archiva al expediente del alumno.	Datos del alumno. Teléfono de aseguradora Volante Correo Institucional	Todo el ciclo escolar	Director Subdirector de Gestión Docente de grupo Personal en general

		Durante Elaborar volante de admisión. Reportar a la zona escolar y a la DO, escaneando reporte de incidencia. Después • Seguimiento • Conclusión y cierre • Informar a la zona escolar y a la DO	Correo Institucional Hoja de alta del alumno		
Accidente de docente	de Escuela	Antes • Llenar el “Aviso de accidente”. • Llamar a la aseguradora y tomar el folio de activación del seguro. • Entregarle al docente o familiar el original del Aviso de accidente, firmando la copia de recibido. Durante • Elaborar reporte de incidencia y escanearlo a la Zona y DO, junto con copia del Aviso de Accidentes. Después	Teléfono de aseguradora Datos del docente. Volante Correo Institucional	Todo el ciclo escolar	Director Subdirector de Gestión Docentes

	El docente informará su estado de salud y en caso que lo requiera tramitará su incapacidad en el ISSSTE. Seguimiento Conclusión y cierre	Hoja de alta del docente Correo Institucional		
Activación del seguro en caso de: recorridos, visitas y excursiones.	Solicitar activar el seguro “Va Segur@”, en el caso de que los alumnos salgan del plantel a una actividad educativa.	Correo institucional Correo y teléfono del Programa “Va segur@”	Con 3 días de anticipación. Todo el ciclo escolar	Director Subdirector de gestión Docente de grupo

Programa “Va segur@”

www.fideicomisoed.cdmx.gob.mx/programas/programa/va-segur

3. Programa Escuelas de Tiempo Completo PETC

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Carta Compromiso Escolar	Carta Compromiso Escolar original y escaneada a la zona escolar.	Formato de Carta Compromiso	1ª semana de octubre	Supervisión de zona Director Subdirector de Gestión
Adquisición de Materiales	Antes - Asesoría: - Comprobación de gastos. - Recepción de tarjeta electrónica.	Documento “Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal”	4ª. Semana de octubre	Director Subdirector de Gestión

	- Reglas de operación para el ejercicio fiscal. Durante - Adquisición de materiales. Después - Comprobación de gastos.		1ª. Semana de noviembre 2ª, 3ª y 4ª.. Semana de noviembre.	
Contraloría Social	Antes - Asesoría Durante - Reuniones con padres de familia. - Docentes Después - Entrega de Actas a la DO	Presentación power point Formatos de actas	1ª. Semana de noviembre 3ª. semana de noviembre	Director Subdirector de Gestión

IV. RECURSOS HUMANOS				
1. FONE				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
FONE	Zona y Escuela Copia de órdenes de presentación del personal que cambio de CCT Copia de oficio de jubilación o baja del servicio Pase de Lista Expediente de docentes	Equipo de cómputo e internet, hojas, impresoras	octubre	Supervisor-a de Zona Escolar Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA) Director Subdirector de Gestión

2. FORMATO 911				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN ACCIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Registro de información estadística de escuelas	Zona y Escuela Asesoría URL para captura Usuario y contraseña	Presentación power point Internet	3ª. semana de octubre	Supervisor-a de Zona Escolar Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA) Director Subdirector de Gestión
3. LICENCIAS MÉDICAS				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN ACCIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Por enfermedad o gravidez	Zona Licencia Médica expedida por el ISSSTE. Reporte de la licencia médica o de gravidez a la DO, mediante oficio.	Equipo de Cómputo	Todo el ciclo escolar	Supervisor-a de Zona Escolar Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA)
	Escuela Licencia Médica expedida por el ISSSTE. Licencia y formato universal ingresada por la escuela a la CGARH	Equipo de Cómputo SIIE Web	Todo el ciclo escolar	Director Subdirector de Gestión

4. PLANTILLA DE PERSONAL PERMANENTE				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN ACCIÓN	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Actualizar la plantilla del personal permanente que labora en un CCT	• Último comprobante de pago. • Expediente de docentes. • Órdenes de presentación. • Cambio de CCT. • Oficio de prejubilación. • Baja definitiva del servicio. • Baja y/o Alta de personal. • Solicitarla mediante correo a la CGARH a la mesa del SIIE Web adjuntando orden de presentación. • Lo realiza personal de SIIE Web, se tiene que mandar un correo adjuntando orden de presentación.	Equipo de cómputo e Internet	diciembre	Director Subdirector de gestión

IV. RECURSOS MATERIALES				
1. LEVANTAMIENTO FÍSICO DE INVENTARIO DE BIENES MUEBLES.				
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN ACCION	RECURSOS	TIEMPO	PERSONAL
Levantamiento físico de inventario de bienes muebles	Zona y Escuela • Tarjetas globales • Cédulas de registro • SIBI SEP • Póliza de Bienes patrimoniales. • Actas de Levantamiento físico, global, faltantes y sobrantes.	SIBI SEP	1ª. semana de diciembre	Supervis or-a de Zona Escolar Apoyo Técnico Administrativo de zona (ATA) Director Subdirect or de Gestión

El presente manual se revisó con los Subdirectores de Gestión de las escuelas de la Zona Escolar 445, que son los que atienden los procesos diariamente y de manera cercana; así como con el personal de la zona escolar 445, para llevar a cabo observaciones y sugerencias de funcionalidad, en el que identificaron procesos que hacían falta enunciar.

De igual forma se agregan los comentarios finales respecto de la funcionalidad o pertinencia de contar con un Manual de Procesos Administrativos.

Comentarios finales de los Subdirectores de Gestión

Profra. María del Rosario
Cargo: Subdirectora de Gestión
Esc. Prim. "Profr. Candelario Mejía y Cervantes"

Gracias Miss por pensar en elaborar un manual que oriente y lleve de la mano a los subdirectores de gestión que se integran por primera vez en esta función, a mí en lo personal si me hizo falta un manual así, ya que una pregunta recurrente mientras me integraba fue: ¿y ahora cómo le hago?

Con este manual espero que cada vez esta pregunta sea menos recurrente.

Gracias

Feliz fin de semana.

Atte. Maestra Chayito

Profra. Gabriela Aguilar Sánchez
Cargo: Subdirectora de Gestión.
Esc. Prim. "Wilfrido Massieu"

¡Buenos días maestra Armida!

Le envió el documento, son pocas observaciones, me parece que ha estado haciendo un trabajo pensado y dedicado, la felicito, sin duda alguna es un ejemplo de mujer que pese a la situación y el tiempo le gusta seguir aprendiendo.

Atte. Gaby

Profra. Nayelli Quiroz Sánchez.
Cargo: Subdirectora de Gestión.
Esc. Prim. "Andrés Quintana Roo"

Buenas tardes Maestra Armida

Le envió las notas que consideré importantes, están resaltadas en color rosa, espero le sean de utilidad.

También le comento que sería bueno especificar a que "Plantilla de personal" se refiere el manual, ya que hay 3:

- Plantilla de personal permanente
- Plantilla de personal en el SIIE Web
- Plantilla de personal (excel que solicita la D3)

Sigo a sus órdenes para lo que requiera.

Dios la bendiga

Nayeli

Continuando con el análisis de todos los correos recibidos por la zona escolar se hace también la propuesta para simplificar y derivar actividades de administración a otras instancias; de tal forma que se inicie el trabajo de la descarga administrativa, que sin duda beneficiará a las escuelas y zonas escolares.

PROCESO	PROPUESTA	CANALIZARLO
APF, CEPS	Hacer una sola organización	AEFCM
Programa de Desayunos Escolares	Simplificar el proceso de ocho pasos a tres	DIF-AEFCM
Programa Nacional de Inglés	Convocatoria dirigida a los docentes para su difusión. Inscripción personal vía internet.	Centros de Maestros.
Vales de Despensa para Asistentes de Servicio en Plantel.	Cambiar a Vale electrónico "Despensa de Fin de Año"	Unidad de Finanzas de la AEFCM
Pago de Vales del Servidor Público	Depositar a la cuenta del trabajador la cantidad correspondiente al monto relativo a los vales de fin de año. Vales electrónicos	Unidad de Finanzas de la AEFCM
Varios Concursos	Estos se planearán con un año de anticipación, respetando los tiempos y el impacto educativo que pueda tener para la escuela.	AEFCM
Cooperativa Escolar	Simplificar haciendo uso de la tecnología.	AEFCM - DGOSE
Levantamiento físico	Simplificar haciendo uso de la tecnología.	AEFCM - DGOSE

Otro problema que se refleja en la elaboración de la documentación es principalmente a la entrada de una nueva administración que cambia todos los logos, colores, tipo de letra; lo que motiva estar esperando el nuevo formato para dar inicio a los trabajos.

Por lo tanto, deberá solicitársele a cada administración que desde el primer día que entre en funciones ya estén listos todos los elementos de forma que va a distinguirla.

Sin duda se han tenido avances en lo que la Simplificación Administrativa Escolar se refiere; por mencionar algunos:

- Pago electrónico a los trabajadores de educación básica a partir del 2012.
- Preinscripciones a 1er. Grado desde el ciclo escolar 2015 se han automatizado y son realizadas por los Padres de Familia.
- Durante el ciclo escolar 2018-2019, los certificados de término de Nivel Primaria se digitalizaron y autenticaron mediante código QR, lo que permitió simplificar el proceso, disminuir el tiempo de elaboración por los maestros de 6° grado, subdirectores y/o Director de Escuela.
- Durante el ciclo escolar 2019-2020 fueron los reportes de evaluación digitalizada y con código QR.
- Las órdenes de presentación para inicio del ciclo escolar 2020-2021, se mandaron al correo personal de los interesados, se solicitó firma y sello de la autoridad inmediata y se escaneo a la DGARH, ahorrando tiempo de traslado a los Docentes.

Por último, durante esta emergencia sanitaria derivada del SARCS2-COVID19, los procesos administrativos se detuvieron sin embargo han empezado a fluir con características burocráticas como entregar de forma electrónica con la leyenda de que: “en cuanto haya condiciones sanitarias, se entregarán en físico”. Lo que nos demuestra que la experiencia vivida de hacer uso de la tecnología no es capitalizada a favor de la simplificación y la descarga administrativa. Vuelven las antañas formas de gestionar.

Aplicación de la Propuesta

Reingeniería a partir de la Simplificación Administrativa.

Manual de procesos: actividad, documentación, material, recursos.

Conclusiones

Al cierre de la presente investigación es conveniente recordar el planteamiento del problema, *¿Cómo la organización y la toma de decisiones en la gestión Institucional tienen impacto poco favorecedor en el ámbito administrativo de los centros escolares, al grado de convertirse en una carga administrativa?*

Planteamiento que dirigió todo el proceso de investigación la cual se fundamentó desde la teoría positivista y el método empírico analítico; haciendo uso del principio de que todo lo observable es motivo de análisis.

Como es el caso del trabajo de administración que se realiza en las zonas y escuelas; trabajo para el cual un Supervisor, Director. Apoyos Técnicos Administrativos y ahora Subdirectores de Gestión no han sido preparados.

Dejando la Gestión Administrativa en el hecho del aprendizaje por ensayo y error; lo que se convertirá en algunos años en experiencia. A lo que el Positivismo menciona que esa experiencia se respalda con el método científico de una ciencia en particular que para este tema ha sido la Administración.

Sostenida la investigación con esta teoría; la conformación del Manual de Procedimientos Administrativos parte de hechos reales y veraces a partir de las

ventanillas ordinarias y extraordinarias, comunicados, avisos, mensajes que reciben escuelas y zonas.

Que, con el apoyo del método empírico-analítico, todas las pruebas documentadas y al análisis estadístico han permitido realizar interpretaciones observables y confirmar que la falta de Manuales actualizados o elaborados, tanto de funciones como de procesos favorecen una gestión empírica e interpretativa a razón de quien lo lleva a cabo, lo que genera desempeños equivocados por la falta de precisión.

Con esta investigación se propuso identificar el tipo de gestión que la Institución determina para su organización, funcionamiento y prácticas administrativas y la forma como recae en los centros escolares y el impacto que esto tiene en la gestión escolar y pedagógica en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello se propuso identificar y documentar todas las acciones y actividades administrativas que recibe la Zona Escolar 445 y las escuelas de su jurisdicción para contrastarlo con el discurso oficial y confirmar si la Zona y Escuela observan una Descarga Administrativa.

Durante la documentación y organización de la información que recibe la Zona Escolar observamos que los niveles educativos como la Coordinación Sectorial y la Dirección Operativa son quienes envían la mayor cantidad de solicitudes de trabajo; que no hay un orden y que muchos de los casos son reiterativos, cambian de indicaciones y se solicitan con poco tiempo de trabajo.

Por otra parte, una característica más que se identificó, es que pueden solicitar evidencias mediante fotografías que a su vez tienen que ser enviadas por correo o cargarse a un drive y dirigir la información a la Dirección Operativa; en este sentido es importante mencionar que las indicaciones y la devolución de información son de forma vertical y por estructura, forma de trabajo que no ha cambiado y se sigue reproduciendo ahora con el uso de la tecnología.

A pesar de contar con equipos de cómputo e internet en las escuelas y zona, todavía se utiliza el documento en físico con dos o tres ejemplares, firmados y sellados en original y se le puede agregar entregar en USB o enviarlo por correo electrónico, escanear documentos y/o archivos completos, usar tinta azul, uso exclusivo de mayúsculas y minúsculas por mencionar algunas condiciones.

Identificamos durante la revisión de procesos que hay algunos que pueden unificarse y trabajar simultáneamente como es el caso de APF con los CEPS y el Registro de Participación Social en la Educación, REPASE ,que implica a las escuelas y zona dos informes diferentes con sus respectivos registros en libros de Actas o Libros Contables.

Al inicio del trabajo se plantearon diferentes preguntas para guiar la investigación; a las que se dan respuesta:

1. ¿Todas las acciones administrativas emitidas por la Autoridad Educativa Federal en la CDMX, realmente son necesarias para el funcionamiento de una escuela orientada hacia la calidad educativa?

Se documentó un total de 583 ventanillas de agosto del 2019 a febrero de 2020 que recibió la Zona Escolar 445, de las cuales en el análisis confirma que el 48% de la información corresponde a temas de administración, el 35% de información y solamente un 4% en asesorías.

Como resultado del análisis interpretativo de los resultados podemos corroborar que esas acciones administrativas no son necesarias para el funcionamiento de las escuelas, tampoco beneficia a los aprendizajes de los alumnos debido a que docentes y directivos tienen que atender los requerimientos administrativos, algunos de ellos fuera de su horario de trabajo para el llenado de informes o registros, sin paga extra; lo que nos permite ver que hay más trabajo de escritorio que pedagógico.

Por otra parte, podemos confirmar que las escuelas pueden funcionar sin la necesidad de generar tanta información; con lo que se concluye que la gestión de procesos administrativos afecta directamente la efectividad y eficiencia convirtiéndose en carga administrativa al comunicar datos, conservar documentos, solicitar información reiterada, por mencionar algunos.

En lo que respecta al personal de la zona escolar la carga administrativa se refleja no solamente en cumplir con todas las entregas e informes solicitados sino en el costo económico para llevar y traer información mismo que sale del salario directo de los Apoyos Técnicos Administrativos, dinero para pasajes en transporte público o gasolina de su propio automóvil en que puede transportar diferentes tipos de material como es el caso de lápices para la colecta de la Cruz Roja, carteles, cuadernillos; este no se evidencia pero se realiza al igual el uso de su número celular que las mismas autoridades solicitan.

2. ¿El discurso oficial al respecto de la descarga administrativa se cumple para privilegiar el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en su derecho a la educación?

Es más que evidente confirmar que la descarga administrativa es entendida por la autoridad como aquellas acciones que se han podido digitalizar como por ejemplo: el proceso de preinscripción de alumnos de 1er, grado a las escuelas primarias, donde existe una plataforma para que los padres de familia registren su solicitud y respuesta de inscripción a la escuela deseada; otra forma es la digitalización de boletas y certificados de término del nivel haciendo uso de un código QR; procesos que eran delegados a los docentes y directores principalmente; esta acción ahorró mucho tiempo y riesgo en errores humanos al momento de la elaboración y de reposición de material.

Otro cambio es la herramienta informática, Sistema Integral de Información Escolar en la Web, (SIIE Web), plataforma en la que se tienen registrados todos

los datos de los Alumnos, Padres de Familia, Docentes y Personal de Asistencia de Servicio en Plantel (ASP); de alguna forma es útil para la generación de constancias de estudios, baja y alta de los alumnos, registro de calificaciones, pase de asistencia, faltas, retardos entre otros del personal que labora en cada escuela.

Sin embargo, estos procesos que podemos considerar de descarga administrativa, tiene su incongruencia; si bien la SIIE Web es una herramienta tecnológica y de comunicación con el área del Centro de Desarrollo Informático Dr. Arturo Rosenblueth (CEDIAR), estos procesos mencionados se trabajan en un segundo momento por las escuelas y zonas escolares a partir de la tradicional forma burocrática.

Con lo que corroboramos que la descarga administrativa está siendo simulada; en tanto que las Escuelas y Zona continúan trabajando de manera externa, al menos de 35 a 50 indicaciones por mes. Por lo tanto, el discurso oficial y las estrategias que se desprenden no han impactado en la solución al tema; como lo fue el planteamiento en el 2014 y que se llamó Sistema Básico de Mejora (SBM) que, enmarcado en una de las cuatro condiciones llamada *Descarga Administrativa* con lo que se pretendía “la simplificación de procesos administrativos en los centros escolares con el propósito de reducirlos” han quedado en el intento. Entonces y concluyendo esta pregunta es importante subrayar que lo que la autoridad educativa no está viendo, es la cantidad de informes y documentos, que los diferentes niveles educativos –DGOSE, CS Y DO- solicitan a las escuelas y que quedan fuera de las indicaciones a través de las ventanillas únicas.

Y que para concretar la descarga administrativa se tienen que simplificar los procesos y dejar de prescindir de por lo menos dos niveles educativos; así como transformar el trabajo burocrático por la NGP.

Esa es la carga administrativa a la que se refieren escuelas y zonas, por lo que es ya impostergable llevar a cabo la simplificación administrativa y revisar continuamente cada proceso para evitar que haya duplicidad en las formas de entrega; así como la reducción de niveles educativos. Si bien hay aciertos que favorecen a la escuela, el problema mayor se ubica en el momento en que diferentes criterios humanos participan en la forma física de entrega sin considerar las formas y tiempos de trabajo para las escuelas y zonas escolares, olvidando que la tecnología se introdujo para facilitar la gestión administrativa.

Por otra forma durante la revisión de funciones en los diferentes niveles educativos corroboramos que hay duplicidad de funciones entre la Coordinación Sectorial y la Dirección Operativa, esto genera que más gente intervenga con decisiones faltas de eficiencia y eficacia; estos dos niveles cumplen funciones organizativas, administrativas, de recabar información y entregar al siguiente nivel.

Este tipo de organización burocrática, resulta innecesaria e ineficiente porque ha quedado demostrado que las zonas escolares y las escuelas pueden llevar a cabo la gestión administrativa sin tantos intermediarios.

Por otra parte, no hay consideración si las informaciones a través de las ventanillas las envían en sábado o domingo, en horarios poco prudentes; generando una dinámica de aceleración y estrés entre el personal que desarrolla todas las actividades administrativas. Por lo tanto, es conveniente que la AEFCM simplifique tantos niveles educativos con los que se organiza.

3. ¿La *simplificación administrativa* considerada en los ordenamientos contribuye en la realidad cotidiana a que el personal docente y directivo dedique mayor tiempo en actividades de aprendizaje?

Hemos confirmado durante la investigación que no hay simplificación administrativa en los procesos que desarrolla la Escuela o Zona, en cada gestión hay tantas indicaciones que parece que no importa que se soliciten y cómo lo soliciten; lo que da la idea de que, a mayor cantidad de pedimentos, mejor es la gestión o es mayor el control.

Algunos ejemplos es el trámite de asignación y cobro de Becas; el proceso de actualización de bienes inmuebles, la comprobación de gastos de los recursos financieros de los diferentes programas federales y de los cuales cada año cambian las reglas de operación; la entrega recepción de Libros de Textos, entre algunos.

El discurso oficial habla de descarga administrativa como si fuera lo mismo que, *simplificación administrativa*; para que se pueda dar la simplificación administrativa se tiene que llevar a cabo una revisión permanente y exhaustiva de cada proceso para eliminar todos los pasos que sean innecesarios, reduciendo a dos o tres como máximo; también delimitar cada uno con manuales de carácter oficial de tal forma que las autoridades de los diferentes niveles y el personal a su cargo no soliciten nada extra que no sea más que lo indicado; otra parte la tecnología utilizada en las escuelas tiene que beneficiar a los usuarios y no convertirse en un instrumento para escribir información.

Es necesario plantear desde la AEFCM el cambio de una administración burocrática por una donde la nueva gestión pública aporte elementos de simplificación, para que de igual forma los siguientes niveles educativos reproduzcan la forma de trabajo.

4. ¿Todas las acciones administrativas emitidas por la Autoridad Educativa Federal en la CDMX, realmente son necesarias para el funcionamiento de una escuela orientada hacia la calidad educativa?

Si hablamos de calidad educativa, estamos hablando también de eficiencia, eficacia, pertinencia; en este marco podemos concluir que las acciones administrativas son poco favorecedoras para el funcionamiento de la escuela y zona, cuyo objetivo es logro de los aprendizajes. Sin todos los procesos identificados la escuela funciona sin problema y gana en tiempos efectivos de acompañamiento al colectivo docente que se verá reflejado en los logros educativos y lo realmente sustancial que es priorizar las actividades académicas sobre lo administrativo.

De igual forma se identificó que la mayor cantidad de mensajes tienen que ver con la gestión administrativa y que son pocos aquellos que llaman o invitan a la actualización, confirmando que la institución privilegia lo administrativo sobre lo pedagógico.

Con estos datos confirmamos que lo emitido en la LGE en su artículo 90 fracción V: priorizar la labor pedagógica y el máximo logro de aprendizajes de los educandos sobre la carga administrativa y 94, relativo a revisar continuamente las disposiciones, los trámites y procedimientos con la finalidad de simplificarlos y reducir las cargas administrativas; no ha cumplido con su objetivo.

La Descarga Administrativa establecida como un mandato legal en la Ley General de Educación, obliga a la autoridad educativa a revisar “permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos con el objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros”.

Lo que se ha convertido en una demanda constante de supervisores, directivos y docentes porque las acciones que derivan de esta carga administrativa distraen las prácticas educativas y generalmente, carecen de sentido.

Sin embargo, no se avanzará en este tema, en tanto el problema no se perciba como un elemento que resta tiempo a las escuelas, en donde no se con los que cuenta la escuela aprovechen los recursos tecnológicos y mientras que a la estructura no se reorganice y deje de tener tantos niveles de mando.

Después de poco más de veinte años que las diferentes Autoridades Educativas han tratado de llevar a cabo una *Descarga Administrativa*, las escuelas y zonas escolares han sentido claramente el aumento de la misma, por lo tanto, los Directores y Supervisores ocupan gran cantidad de tiempo en atender y gestionar los requerimientos de la autoridad.

Esto no niega la importancia de la administración; por el contrario, refuerza la necesidad de modernizarla, hacerla eficiente y útil para la comunidad educativa; por lo que la voluntad política de las autoridades educativas, su empeño y su acción intencionada, serán factores que contribuyan para llevarla a cabo.

Por lo tanto, con la NGP y la Administración se logra un mejor uso de recursos; se planifican las metas y se pueden medir los logros; se puede avanzar hacia una Simplificación Administrativa, con lo que se incluye la eficiencia en tiempos, costos, uso de la tecnología. Estos elementos contribuyen a eliminar la carga administrativa por demás excesiva y con falta de sentido, para utilizar el tiempo escolar en actividades que verdaderamente repercutan en la mejora de los aprendizajes de nuestros alumnos.

BIBLIOGRAFÍA

(2002). *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.

(17 de 01 de 2008). *DOF*.

(20 de 05 de 2013). *DOF*.

(12 de 07 de 2019). *DOF*.

(06 de 07 de 2020). *DOF*.

Acuerdo 15/10/17 por los que se emiten los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los CTE de Educación Básica. (17 de 10 de 2015). *DOF*, pág. 3.

Acuerdo 717. (07 de 03 de 2014). *DOF*.

AEFCM. (2018). *Guía Operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos, de escuelas públicas en la Ciudad de México*. México: AEFCM.

AEFCM. (08 de 02 de 2019). Manual de Organización General de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México. *DOF*, pág. 1.

ANTUNEZ, S. (2004). *Organización Escolar y Acción Directiva*. México: SEP.

BARBA ALVAREZ, A. (2010). Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración.

BLANCHE, R. (2012). *El sustento Epistémico en la Investigación. Conceptualización y Fundamentos*. Buenos Aires.

CEJUDO, G. M. (2013). *10. Nueva Gestión Pública*. México: Siglo XXI.

CIFUENTES GIL, R. M. (2011). *Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires.

Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (29 de junio de 2016). Obtenido de [https://mexico.leyderecho.org/simplificación administrativa](https://mexico.leyderecho.org/simplificaciónadministrativa)

DGOSE. (2006). *Manual de Organización de la Dirección General de Operación de Servicio Educativos*. Ciudad de México: SEP.

DO. (08 de 02 de 2019).

DOF. (1984). México: DOF.

DOF. (08 de 08 de 1984). *Acuerdo que la Administración Pública Federal deberán instrumentar para la simplificación administrativa*. México: DOF.

ESPARZA RUIZ, C. (2013). *Trabajo Fin de Máster en Gobierno, Administración y Políticas Públicas*. Murcia España: Universidad de Murcia. Facultad de Derecho.

Fayol, H. (1916). *Principios administrativos*. Retrieved from.

Fullan, M. (1993). *Las fuerzas del cambio*. Madrid: Akal.

GARCÍA GARDUÑO, J. M. (2010). El Director Escolar novel de primaria: problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista mexicana de investigación educativa* 15 (47), COMIE, 1051-1073.

HERNANDEZ, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hlitt Michael, B. S. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

IncheM., J. A. (2003). *Paradigma cantitativo: un enfoque empírico y analítico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=81606104>

INEE. (2001). *Segundo Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje*. MÉXICO: INEE.

INEE. (2017). *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*. MEXICO: INEE.

Institucional, V. d. (2005). *Guía para la Simplificación de Procedimientos Administrativos*. Perú, Lima: Unidad de Organización y Métodos.

María, C. G. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Buenos Aires.

Miguel, C. L. (2019). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>.

Plan Nacional de Desarrollo. (2001). *DOF*.

Programa Nacional de Educación 2001-2006. (15 de 01 de 2003). *DOF*.

Pública, I. N. (1987). *Simplificación Administrativa*. *Revisa de Administración Pública*.

Ramos, P. (2010). Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos. *Adelante Head.*,

Rodriguez, S. (2014). *Simplificación Administrativa*. *GobernArte*, 1.

SEP. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2021, de [manual_organizacion_sep.pdf](#)

SEP. (2006). *Coordinación Sectorial de Educación Primaria*. Obtenido de https://www2.aefcm.gob.mx/ley_transparencia-gob/PNT/III/DGOSE/CSEP

SEP. (2009). Modelo de Gestión Estratégica Educativa. En SEP, *Modelo de Gestión Estratégica Educativa* (págs. 41-47). México: SEP.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.1*. México: SEP.

SEP. (2011). *Supervisión Siglo XXI. Orientaciones para su actuación*. México: SEP.

Subsecretaría de Educación Básica. (2014). *Sistema Básico de Mejora*. México: SEP.
Tovar. (2007). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. México: Gaceta Ide@s CONCYTEG.

UNIVERSIDAD, I. (04 de 09 de 2014). *Blog. Del modelo clásico de la administración pública a la nueva gerencia*. Obtenido de <https://www.iexe.edu.mx/politicas-publicas/del-modelo-clasico-de-la-administracion-publica-a-la-nueva-gerencia-publica/>

ZORRILLA FIERRO, M. (2005). *Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México. Retos, tensiones y perspectivas*. México: SEP.

BIBLIOGRAFIA EN LINEA DE CONSULTA.

- www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09003a.html
- <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- https://www.academia.edu/36843624/Pol%C3%ADtica_educativa_actores_y_pedagog%C3%ADa
- <http://www.paot.org.mx/centro/programas/delegacion/coyoacan.pdf>
- <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/Supervision%20Escolar.pdf>
- [manual_organizacion_sep.pdf](#)
- https://www2.aefcm.gob.mx/quienes_somos/aefcm/que_es.html
- <http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&idDependencia=25101>
- https://www2.aefcm.gob.mx/quienes_somos/dgose/funciones.html
- http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5502071&fecha=23/10/2017
- <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/organigrama-de-la-secretaria-de-educacion-publica>
- [DECRETO POR EL QUE SE CREA LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL, COMO UN ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA \(df.gob.mx\)](#)

- [DOF - Diario Oficial de la Federación](#) DECRETO por el que se reforma el diverso por el que se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, publicado el 21 de enero de 2005.
 - [DOF - Diario Oficial de la Federación](#) Manual de Organización General de la Autoridad Educativa Federal
 - https://www2.aefcm.gob.mx/quienes_somos/aefcm/index.html
 - <https://www.iexe.edu.mx/blog/del-modelo-clasico-de-la-administracion-publica-a-la-nueva-gerencia-publica/>
 - http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000200165&script=sci_arttext
 - planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/pnd_2001_2006.pdf[PND 2007-2012.pdf](#)
 - [ProSeEd_2007_2012.pdf](#)
 - [PND.pdf \(cdn.gob.mx\)](#)
 - [www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL DE EDUCACION 2013 2018 WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)
 - [Teoría clásica de la administración de Henri Fayol • gestiopolis](#)
 - <file:///C:/Users/56983/Downloads/Dialnet-LaSimplificacionAdministrativa-5110332.pdf>
 - <https://concepto.de/investigacion-documental/#ixzz8ruRUqkia>
 - [2448-8321-ib-31-73-00237.pdf](#) SCIELO
 - [Investigación documental: qué es, características, estructura, ejemplos](#)
- [Temas Sociales - LA INVESTIGACION DOCUMENTAL](#)
- [LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf](#)