



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 092, AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA 1
POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TÍTULO
EXPLORANDO EL PROCESO DE GESTIÓN DE LICITACIÓN PÚBLICA COMO
ADMINISTRADORA EDUCATIVA EN EL CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO
EDUCATIVO (CONAFE)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN LA OPCIÓN DE

T E S I N A
MODALIDAD TRAYECTORIA FORMATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA
MICHEL JAQUELINE IBARRA AVILA

ASESORA
MARÍA DE LOS ANGELES VALDIVIA DOUNCE

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO 2026



Ciudad de México, a 01 de junio de 2026

DESIGNACIÓN DE JURADO AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN DE FECHA DE EXAMEN

La comisión de titulación tiene el agrado de comunicarle que ha sido designado miembro del Jurado del Examen Profesional de la pasante **IBARRA AVILA MICHEL JAQUELINE** con matrícula **190920579**, quien presenta el Trabajo Recepcional en la modalidad de **TESINA (TRAYECTORIA FORMATIVA)** bajo el título: **"EXPLORANDO EL PROCESO DE GESTIÓN DE LICITACIÓN PÚBLICA COMO ADMINISTRADORA EDUCATIVA EN EL CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO (CONAFE)"**. Para obtener el Título de la **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Jurado	Nombre
Presidente	PROFRA. MARCIA PATRICIA SANDOVAL ESPARZA
Secretario	PROFRA. MARIA DE LOS ANGELES VALDIVIA DOUNCE
Vocal	PROFRA. HEIDI ADAN ROMAN
Suplente 1	PROFR. ADALBERTO RANGEL RUIZ DE LA PEÑA
Suplente 2	

Con fundamento al acuerdo tomado por los sínodos y de la egresada, se determina la fecha de examen para:

el jueves 18 de junio de 2026 a las 10:00 am
EXAMEN PRESENCIAL

Atentamente
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ
RESPONSABLE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Cadena Original:
[]2419[2026-06-01 14:48:33]092[190920579]IBARRA AVILA MICHEL JAQUELINE[A]LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA[1][F][3][19]EXPLORANDO EL PROCESO DE GESTIÓN DE LICITACIÓN PÚBLICA COMO ADMINISTRADORA EDUCATIVA EN EL CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO (CONAFE)[PROFRA. MARCIA PATRICIA SANDOVAL ESPARZA][PROFRA. MARIA DE LOS ANGELES VALDIVIA DOUNCE][PROFRA. HEIDI ADAN ROMAN][PROFR. ADALBERTO RANGEL RUIZ DE LA PEÑA][]2026-06-18[10:00]1254[0]Nhs7Ax4Td[]
Firma Electrónica:
OrV8ezGYM+1G9/uEHmEjCV+L9L09SDB9wz+Ky1sQjryYkvXNf+8UqKcPIEnkBzMBLR+FRU9TvtZMB01zqHx3G8PPO3I9CZMiGymBxEikS
pkYkOh/CuUOMAWqXD9ZqBPgEgrqu31817yBOIo7mAkaV/3reQKw0ld8tbqgL+40fO/bF9Y24W9mgx+F194c9WHx/aU/CjFAZWd6rBp
mfWOWWwVnKBli9VL85zEwIVcyqDNnrU7FioXx+YFTWpSPj3RL0sDjsFwj7Rp2qAMGv99RkkHVIXK2Pw6Ama5xAnE1NQWGTkYma
Pt6v8k3IBL/DxXgafB6G091mRrpHn5IRZA2JL01V/gmL8PChy0XC1ppBw1PXMb2kr5qjUw0BQCI0U56ekFufpYNYV4UGT+CaxaUXsnqb/
CyK+4n04+gRv4yFMK9WnRGV3QX0B7JH0/1jkPX35JHqIU8gqoPg5M3TStVqI8sh7JJeDvir3spouAd8QYKEfy8r/9LmkVfQc/mYDQyDlMh
LuC+RuS2dhwcuP6ZGiwNyW/4wO6h7IYzdPjQqOn8tkVjc26Eh0uc0Bev6jnqI9rgUlgDNx7z/gOULcOrjdP+saEdiMxxYQTtPoA9qTShLjsGk
DyOCQvdH5dBo7lat17kKdtHqrK1fQc9MrOWWo6N7QJRBk+
Fecha Sello:
2026-06-01 14:48:33



*El presente acto administrativo ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada del funcionario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de la resolución, de conformidad con los artículos 38, párrafos primero, fracción V, tercero, cuarto, quinto y sexto, y 17 D, tercero y décimo párrafos del Código Fiscal de la Federación. De conformidad con lo establecido en los artículos 17-I y 38, quinto y sexto párrafos del Código Fiscal de la



Carretera al Ajusco, número 24. Colonia Héroes de Padierna, C.P. 14200, alcaldía Tlalpan, CDMX
Tel: 55 56 30 97 00 www.upn.mx

Agradecimientos

Dedico este trabajo, con profundo amor y gratitud, a las personas que han sido el pilar de mi vida y mi mayor fuente de inspiración:

A mis padres María y Horacio, por ser mi refugio, mi ejemplo de perseverancia y haberme brindado su apoyo incondicional para alcanzar esta meta.

A mi prometido Jared, por ser mi compañero de vida, por su paciencia infinita, por escucharme en los momentos de estrés, por celebrar conmigo cada pequeño avance y por su soporte durante este proceso.

A mis hermanos Viridiana y Johan, por ser el mejor equipo que la vida me pudo dar y por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día. A mis sobrinos Renata y Diego por ser mi mayor alegría y llenar mi vida de ilusión. Espero este logro les sirva como recordatorio que, con esfuerzo y dedicación, cualquier sueño que se propongan es alcanzable.

A mi tía Marisol, por ser mi ejemplo de superación y por haber confiado en mí desde el primer día, brindándome su apoyo emocional. Tú generosidad y tú fe en mis capacidades han sido fundamentales para lograr este sueño.

A mi compañera y amiga Karen por ser cómplice de esta aventura académica. Este proyecto es un testimonio de nuestra perseverancia y la amistad que forjamos en el proceso.

Así mismo, extendiendo un agradecimiento especial a mis mentoras la Mtra. María de los Angeles Valdivia y la Mtra. Marcia Sandoval por su guía experta, su paciencia, su acompañamiento en cada etapa y por compartir sus conocimientos, los cuales fueron fundamentales para la culminación de este proyecto. Gracias por su visión crítica y rigurosidad académica que fueron fundamentales para la solidez de este trabajo.

A mi universidad, por haberme brindando las bases académicas y entorno necesario para alcanzar este grado profesional y que me ha demostrado, bajo su lema “*Educar para Transformar*” que la educación es la herramienta más poderosa para cambiar nuestro

entorno. Mi gratitud será eterna hacia la casa de estudios que me enseñó que educar es, un acto de libertad y cambio.

Y finalmente, agradezco a mis lectores por dedicar su tiempo y atención a este trabajo. Espero que las reflexiones aquí expuestas resulten de utilidad para su formación y despierten en ustedes nuevas inquietudes y sean el inicio de nuevas conversaciones.

ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i>	<i>3</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>7</i>
<i>Capítulo I. Mi trayectoria formativa: entre el plan de estudios 2009, las prácticas profesionales y el servicio social en el CONAFE</i>	<i>9</i>
1.1. Mi recorrido en la formación profesional como Administradora Educativa.....	12
El plan de estudios.....	12
Las fases de formación	14
Las líneas y los espacios curriculares.....	15
1.2. La tríada de pilares básicos en la formación de la LAE.....	22
La Administración.....	22
La gestión.....	26
Las organizaciones.....	27
1.3. La vinculación profesional con el ámbito de la gestión y administración educativa en las prácticas profesionales y el servicio social.....	31
<i>Capítulo II. La administración educativa en el marco de una política compensatoria de inclusión y bienestar en educación: CONAFE.....</i>	<i>59</i>
2.1. El CONAFE y la política internacional en materia educativa	74
2.2. Visión, misión y objetivos del CONAFE	77
2.3. Organización estructural para la operación y funcionamiento del CONAFE	79
<i>Capítulo III. La administración de los recursos en el CONAFE para cumplir con el objetivo institucional</i>	<i>91</i>
3.1. La gestión de los procesos de licitación en el CONAFE para hacer llegar los servicios educativos a los lugares más alejados	99

3.2. El administrador educativo y sus funciones para lograr la eficiencia y la eficacia en el proceso de licitación	108
3.3. La importancia de los conocimientos en administración educativa y gestión para colaborar en el proceso de licitación pública con eficiencia y eficacia.....	111
<i>Conclusiones.....</i>	<i>116</i>
<i>Fuentes</i>	<i>120</i>
<i>Glosario</i>	<i>126</i>
<i>Lista de ilustraciones, tablas, diagramas y gráficas.....</i>	<i>129</i>
<i>Anexos: Evidencias gráficas del proceso</i>	<i>131</i>
I. Documentos de las Prácticas Profesionales y el Servicio Social	131
II. Bitácoras.....	134
III. Reuniones y eventos	137
IV. Cursos	142
V. Visitas a las comunidades.....	145
VI. Formatos de licitaciones utilizados por la DOT	147
VII. Video.....	148

Introducción

En este documento se encuentra materializada mi experiencia de las prácticas profesionales y el servicio social, los retos, desafíos y nuevos aprendizajes a los que me enfrenté a lo largo de mi trayectoria formativa. Me pareció importante precisar cada detalle que viví porque me dieron fuerza para elaborar este trabajo y también me brindaron otras perspectivas como administradora educativa.

Durante la formación académica nos presentan diversos conceptos y habilidades fundamentales para la gestión; sin embargo, es en la práctica donde estos aprendizajes se ponen a prueba y depende de cada profesional fortalecerlos y perfeccionarlos en el campo de acción. La idea central de este trabajo se enfoca en explorar y analizar el procedimiento de gestión de las licitaciones públicas que se realiza en el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) bajo una perspectiva de administradora educativa. El propósito es visibilizar la intervención estratégica del administrador educativo en la planificación, seguimiento y supervisión de la adquisición de bienes y servicios, elementos clave para cumplir con la política compensatoria en las comunidades más marginadas del país.

El objetivo de esta exploración es identificar las etapas del proceso de la licitación pública y determinar cómo el administrador educativo puede intervenir con eficiencia y eficacia para alcanzar las metas institucionales. Este interés surge a partir de mi experiencia en el servicio social y las prácticas profesionales, donde me encontré con personas amables que me brindaron la oportunidad de conocer y explorar cómo funciona el proceso de la licitación pública. He decidido enfocar el trabajo en esta actividad profesional porque consideré que representa un escenario real de administración y gestión educativa.

A lo largo de este análisis voy a sistematizar mi experiencia, en el primer capítulo voy a reflexionar respecto a mi trayectoria formativa y cómo fui adquiriendo conocimientos de la Licenciatura en Administración Educativa (LAE) que me sirvió como base para poder

intervenir en mis prácticas profesionales y el servicio social; en el segundo capítulo voy a poner en contexto el surgimiento de las políticas educativas compensatorias, y cómo el CONAFE forma parte de ellas al ser abastecedora de educación en las comunidades más apartadas del país; y finalmente en el tercer capítulo voy a retomar el objetivo de la gestión de los recursos del CONAFE y voy a entrar en materia de adquisiciones de bienes y servicios por medio de las licitaciones públicas.

En síntesis, este trabajo tiene la finalidad de explorar y analizar el proceso de gestión de las licitaciones públicas, con énfasis en el rol que tiene el administrador educativo en la estructura organizacional del CONAFE. Esta exploración tiene un enfoque práctico, es decir, se realiza a través de las experiencias que obtuve durante la prestación de servicio social y prácticas profesionales en la Licenciatura en Administración Educativa de la UPN Ajusco.

Capítulo I. Mi trayectoria formativa: entre el plan de estudios 2009, las prácticas profesionales y el servicio social en el CONAFE

Esta exploración parte de una inquietud que tienen algunas personas y estudiantes que inician sus estudios en la LAE en cuanto a las habilidades profesionales que tiene un administrador educativo dentro de las organizaciones. Yo misma algunas veces me cuestionaba si la formación proporcionada a lo largo de ocho semestres es útil al momento de enfrentarse al mundo laboral. Esto porque a lo largo de mi formación académica me he encontrado con múltiples interrogantes respecto a lo que hace un administrador educativo, muchos ni siquiera saben que existe esta profesión; ahora que he terminado mis estudios y que he podido tener un poco de experiencia como administradora educativa, sostengo la figura del administrador educativo es fundamental para el fortalecimiento del sistema educativo.

Cuando ingresé a la licenciatura tenía pocas expectativas en cuanto a las oportunidades laborales que pudiese tener culminando la formación académica, sin embargo, mi deseo era pertenecer al sector educativo. A lo largo de mi trayectoria académica me encontré con docentes que alentaban a seguir la formación hasta el término y nos mostraban la importancia de la organización, gestión y administración en una organización para lograr el éxito y que nosotros éramos parte de ello, debido a que nuestra formación está perfilada en el estudio de las organizaciones para trabajar con y para ellas y lograr los objetivos. Por otro lado, había docentes que su manera de “motivar” era advertirnos de la realidad sobre el desconocimiento que tiene la gente en general del campo laboral del administrador educativo, las propias instituciones no están familiarizadas con las habilidades profesionales o no conocen la labor de un administrador educativo. Esta falta de claridad institucional la viví personalmente durante el sexto semestre en mis primeras prácticas profesionales realizadas en el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); allí, la organización no lograba

identificar con precisión mis competencias ni el área idónea para mi desempeño, lo que evidenció la brecha entre nuestra formación y el reconocimiento externo de la profesión. Asimismo, existía un sector docente que cuestionaba la estructura y los contenidos del plan de estudios vigente, sugiriendo la necesidad de integrar bases pedagógicas sólidas. Según esta perspectiva, un mayor dominio de la pedagogía permitiría al administrador educativo diversificar sus competencias y ampliar significativamente sus oportunidades en el campo laboral.

Muchas de estas palabras me afligían y quería saber si realmente valía la pena continuar con la licenciatura, pero mi deseo en seguir aprendiendo sobre el sector educativo me hizo continuar, además, se me hacía interesante conocer las teorías de la organización, lo que implica la gestión y la administración, así como las dinámicas institucionales para obtener la eficiencia y eficacia en el ámbito educativo. Adicionalmente, platicando con compañeros de la generación, supe que se hacían la misma pregunta de si ¿realmente vale la pena terminar una licenciatura que no tiene mucho campo laboral? y parecía que tenían más expectativas cuando se inscribieron a la LAE que ya estando en clases, lo que provocó que muchos desertaran después del segundo semestre.

Cuando aprobé el examen a la licenciatura, muchas personas cercanas y familiares me preguntaban qué licenciatura era y al mencionarles que la LAE no comprendían con qué labor podrían relacionarme, y yo contestaba que en puestos similares a la dirección, aunque honestamente yo tampoco sabía a lo que me enfrentaría, solo les daba ese ejemplo por lo que había leído en el portal de la universidad en la descripción de la licenciatura y el posible perfil de egreso, así como el campo laboral que allí se presentaba.

Todo esto que sucedía a mi alrededor me impresionaba y me hacía querer demostrar que la LAE tiene bases teóricas y sustantivas que fortalecen los procesos institucionales de forma eficaz y eficiente con contenidos teóricos y metodológicos proporcionados a lo largo

de la formación académica y que coadyuvaron a crear mi propia identidad profesional; así, cuando me tocó colaborar en una institución educativa, a través de las prácticas profesionales y el servicio social, pude asociar los espacios en los que podría colaborar porque, si bien es cierto nuestra formación no está orientada a ser docentes, tenemos una formación integral capaz de identificar problemas educativos, de gestionar recursos, de participar en políticas educativas, entre muchas otras cosas. Esta formación integral nos hace capaces de contribuir en el desarrollo de las organizaciones educativas y no educativas, siempre buscando el crecimiento institucional.

1.1. Mi recorrido en la formación profesional como Administradora Educativa

Este trabajo está orientado a describir y sistematizar mi experiencia en la trayectoria formativa, por lo que en este apartado me ocupo de analizar el plan de estudios y mapa curricular de la Licenciatura en Administración Educativa que ofrece la UPN Ajusco, haciendo una reflexión en cómo los espacios curriculares me ayudaron en darme las bases teóricas y metodológicas que me permitieron realizar ciertas actividades administrativas en mis prácticas profesionales y el servicio social.

Una vez concluidos mis estudios de LAE, en retrospectiva estudié y analicé el plan de estudios, la fuente de información en la que me basé para hacer un análisis reflexivo de mi recorrido académico y del propósito que tiene la licenciatura en el ámbito educativo.

El plan de estudios

De acuerdo con la información que se encuentra en la página oficial de la UPN, la LAE es impartida por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), con la finalidad de “formar profesionales de la educación en Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en diversas teorías, enfoques y modelos”¹. *El Plan de Estudios de la LAE 2009* y sus programas están orientados hacia la indagación y el análisis de problemas educativos para intervenir en ellos y estudiar las políticas educativas que emergen ante necesidades; el plan tiene una perspectiva constructivista que hace alusión en cómo cada estudiante va a construir su aprendizaje a partir de la experiencia, es decir, “se plantea que no existen verdades absolutas, por lo que se acude al conocimiento empírico, el descubrimiento y a la experimentación como vías para alcanzar el aprendizaje” (Paz Enrique, L. E., Rubí Velasco, A., & Hernández Alfonso, E. A, 2022, p. 2). Esta perspectiva es trascendental en

¹ Universidad Pedagógica Nacional | Acciones y programas | licenciaturas UPN Ajusco 14 de marzo de 2016, recuperado de <https://www.gob.mx/upn/acciones-y-programas/licenciatura-en-administracion-educativa>

nuestra formación porque proporciona autonomía en los aprendizajes y consolida la autogestión y la construcción de la identidad profesional en el trabajo en campo, como el que se realiza en las de prácticas profesionales y que en lo particular me ayudó a referenciar las aptitudes del administrador educativo con las actividades profesionales que se ejecutan en la institución receptora.

Por otra parte, uno de los planteamientos que formula el *Plan de Estudios de la LAE 2009* es que “la administración orientada al ámbito educativo es una rama profesional que tiene como propósito integrar, en un orden lógico, las tareas que comprende el sistema educativo a nivel nacional, con el fin de lograr la eficiencia en el uso de sus recursos y la eficacia en sus resultados” (UPN, 2009, p. 31), es decir, la licenciatura está situada en administrar los recursos y gestionar los planes de acción para lograr la eficiencia y eficacia de una organización que se rige bajo normas jurídicas, estructura organizacional, jerarquía en las operaciones, puestos, funciones, responsabilidades y obligaciones dentro del contexto organizacional.

De acuerdo con lo anterior, en el *Plan de Estudios de la LAE 2009* se proyecta que “es imprescindible el desarrollo de marcos teóricos explicativos y metodologías concretas que permitan comprender la realidad de los diferentes niveles del SEN para intervenir en ellos” (UPN, 2009, p. 31). Los niveles a los que hace referencia el Plan de estudios 2009 son el nivel macro, meso y micro del Sistema Educativo Nacional (SEN) y en los que un administrador educativo se puede desempeñar profesionalmente, por lo que también se plantea que el administrador educativo cuente con información pertinente del SEN para atender necesidades educativas a través de políticas, por ello, en este nuevo plan se consideró factible fortalecer conocimientos en planeación, organización, dirección y control que permiten tener noción de cómo se llevan a cabo los procesos administrativos en el SEN. Este punto en específico del que habla el plan de estudios me parece importante resaltarlos, porque

parte de nuestra formación académica habla de que somos capaces de estudiar, analizar, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas, incluso de acuerdo al mapa curricular, al menos en los primeros cinco semestres, nos enseñan las bases de una política, la relación que tiene con la educación la gestión y su evaluación, lo que me motivó a desarrollar este trabajo con fin de dar visibilidad a las acciones de las políticas compensatorias y cómo las instituciones articulan en su estructura organizacional el procedimiento de las licitaciones públicas, con la finalidad de abastecer a las comunidades de servicios públicos como es la educación.

Las fases de formación

El Plan de estudios 2009 de la LAE se encuentra estructurado en tres fases de formación, diseñadas para articular el sentido y la progresión de los contenidos en los diversos espacios curriculares. Estas fases se definen a continuación:

Fase inicial –que se encuentra en el primer segundo y tercer semestre– en la que “El alumno comprenderá el proceso de constitución de nuestro Sistema Educativo Nacional a partir de diferentes momentos históricos, políticos y sociales que lo han configurado” (UPN, 2009, p. 43). Esta primera fase me permitió conocer la conformación de la estructura organizacional del Sistema Educativo Nacional. Este conocimiento es de suma importancia para poder intervenir, desde el análisis de políticas educativas, en la administración y la gestión educativa.

Fase de profundización –situada en cuarto, quinto y sexto semestre– en esta fase “el alumno analizará los aspectos centrales para realizar diagnósticos sobre problemas educativos del SEN, así mismo, identificará los elementos necesarios para diseñar estrategias tendientes a resolver problemas educativos y/o satisfacer necesidades educativas en la población” (UPN, 2009, p. 44). En este sentido, esta fase me dio las herramientas para el estudio de los procesos de las políticas educativas en el CONAFE, en cuanto a su implementación, seguimiento y

evaluación, como es la educación a las comunidades apartadas, así como la alfabetización del país.

Fase de integración –desarrollada en séptimo y octavo semestre– esta fase refuerza la importancia de la evaluación de las políticas educativas porque se va a enfocar en estudiar el resultado que éstas proporcionan, es decir, “el alumno se involucrará en procesos de desarrollo, seguimiento y evaluación de impacto, resultados y procesos de la política, programas y proyectos educativos para proponer y orientar los cambios, adecuaciones o nuevos cursos de acción a seguir” (UPN, 2009, p. 44). Esta fase me brindó herramientas para el trabajo colaborativo con las instituciones educativas, así como para la toma de decisiones contundentes que fortalecen el liderazgo dentro de las organizaciones, y me permitió hacer un análisis reflexivo de cómo una política tiene un gran impacto en la comunidad a través de programas de apoyo, pero que también es importante valorar cambios administrativos que faciliten la evaluación y el seguimiento, por ejemplo que haya personal capacitado para desempeñar cada función.

Precisar el propósito de cada fase me ayudó a comprender la estructura de los contenidos específicos que se imparten durante mi formación académica, así como a conocer el perfil de egreso e ir guiándome sobre qué vías de acción puedo protagonizar en una institución.

Las líneas y los espacios curriculares

Por otro lado, el mapa curricular del Plan de Estudios 2009 está organizado en cinco líneas curriculares, cada una con propósitos específicos, los cuales se describen a continuación.

Línea Histórica-filosófica- educativa: En esta línea se establecen referentes históricos, filosóficos y pedagógicos que ayudan a comprender la construcción del SEN, así como de la importancia de los actores que participan dentro de él, con la ayuda del análisis del contexto

político e histórico que han influido en los cambios y la importancia de la administración y la gestión

Línea Política Educativa: Esta línea refuerza la importancia de la gestión y la administración dentro del SEN, pero encaminada al análisis de la construcción de políticas, programas y proyectos educativos; se estudia el contexto bajo el cual se desarrollan las políticas y proyectos para satisfacer las necesidades educativas. Así mismo, se instruye en la toma de decisiones a partir del seguimiento y evaluación de las políticas educativas.

Línea Gobierno de los sistemas educativos: A través de esta línea se dan los aprendizajes de los enfoques teóricos y metodológicos que permiten abrazar los procesos en administración y gestión de las políticas, programas y proyectos educativos al interior del SEN, así como la implementación, evaluación y seguimiento. Además, se desarrollan habilidades y capacidades para la orientación y coordinación con sentido humanista y social.

Línea Metodológica: Aquí se establecen herramientas necesarias para la problematización, elaboración de diagnósticos, planear, organizar, dirigir, dar seguimiento y evaluar la administración y gestión. A su vez, proporciona métodos de investigación educativa y herramientas tecnológicas que ayudan a realizar el trabajo recepcional de la licenciatura, debido a que contribuye en la recolección, organización, sistematización, análisis e interpretación de los datos con base en hipótesis.

Línea de Matemáticas, sistemas de información y tecnologías: Si bien en el plan de estudios no se encuentra detallada específicamente esta línea, sino que lo denominan como “línea de apoyo” se plantea su relevancia en la influencia de las cuatro líneas antes mencionadas sobre la impartición de saberes y habilidades en matemáticas, estadística, y nuevas tecnologías de la información para que los egresados de la LAE tengan una formación integral.

Con la ayuda de estas líneas curriculares y el objetivo de este documento que es sistematizar cómo los saberes adquiridos durante mi formación académica de la LAE ayudaron a mi intervención profesional al momento de integrarme en las prácticas profesionales y el servicio social, describiré los espacios que me ayudaron en mi colaboración académica con el CONAFE y a poner en práctica los saberes adquiridos, así mismo a buscar una identidad profesional dentro de la institución receptora.

De la primera línea curricular, la *línea Histórica-filosófica- educativa* puedo acentuar tres espacios curriculares, el primer espacio curricular “Fundamentos de los Sistemas Educativos” cursada en el primer semestre que, de acuerdo con su objetivo proporciona conceptos básicos de educación y escolarización, y cómo se han modificado los contenidos conforme al contexto histórico y social en los sistemas educativos nacionales, esto me benefició en identificar el espacio-tiempo en el que se llevan a cabo las modificaciones correspondientes a las necesidades educativas que se presentan. También me ayudó a relacionar la educación con la administración y tener conciencia de la importancia que tiene la administración en el ámbito educativo. El segundo espacio de esta misma línea fue cursado en el tercer semestre y lleva por nombre “Problemas actuales del Sistema Educativo” este espacio me permitió reconocer las problemáticas educativas que surgen en diferentes ambientes histórico-sociales, que en el caso de mis prácticas profesionales y servicio social, me ayudó a identificar el contexto en el que se sitúa la problemática del rezago educativo y la falta de cobertura que existe en las localidades alejadas del país, en donde la educación convencional no llega, tratándose de una educación comunitaria multigrado que fomenta la continuidad de los estudios y el derecho a la educación de acuerdo al art. 3º constitucional. Por último, de esta línea me parece importante mencionar el espacio curricular “Innovación y Cambio Organizacional” impartida en quinto semestre, porque dentro de la formación se nos persuade con la idea de estudiar a las organizaciones y su funcionamiento, así como las

modificaciones que se ejecutan para lograr la eficiencia y la eficacia; en ese sentido, este espacio me brindó bases suficientes para comprender la estructura organizacional y comprender su desempeño al realizar las actividades administrativas y pedagógicas dentro de la institución.

Ahora bien, de la *línea Política Educativa*, los espacios curriculares cursados en primero, segundo, tercero y cuarto semestre son “Estado, Gobierno y Sociedad”, “Política Educativa Comparada”, “Políticas Públicas y educación” y “Gestión de la política educativa” respectivamente. Es importante mencionarlos porque son los espacios que me aportaron información pertinente respecto a la construcción del estado y su función en la implementación de políticas públicas el cual se diseñan a consecuencia de las necesidades que emergen en un grupo determinado de sujetos en diversas circunstancias sociales. El primer espacio curricular me proporcionó herramientas de reflexión y análisis para comprender la estructura del Estado y su función con la sociedad, así como las obligaciones que tiene tanto el Estado como la sociedad de acuerdo a lo establecido en el pacto social de 1917, la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*; además tuve el acercamiento con los conceptos de la rendición de cuentas y la transparencia, las cuales son muy importantes al momento de gobernar y administrar recursos públicos.

El tener conocimiento de cómo funcionan las políticas públicas en la educación, me permitió comprender la misión del CONAFE y conocer a través de qué elementos se diseña una política compensatoria; así mismo, me ayudó a estudiar cómo se articula la institución para lograr el objetivo de la continuidad de los estudios de las Niñas, Niños y Adolescentes (NNA) de localidades marginadas. Estos espacios curriculares despertaron mi interés en conocer más acerca de las políticas compensatorias en educación y sus influencias internacionales, para el diseño de los programas sociales y el establecimiento de leyes y normas que permitan el derecho a la educación.

De la línea de Gobierno de los Sistemas Educativos, los espacios curriculares que me fueron de gran ayuda al integrarme en las prácticas y el servicio social, inicialmente fue el espacio “Fundamentos de la Administración y la Gestión educativa” cursada en primer semestre, que me proporcionó referentes teóricos para la concepción de la administración y la gestión en el SEN y me brindó herramientas suficientes para analizar las problemáticas que surgen en el contexto educativo y sobre eso, tomar decisiones pertinentes que benefician la administración y gestión de los recursos; ello va de la mano con el espacio curricular cursado en quinto semestre de la misma línea de gobierno que es “Administración y Gestión de Organizaciones Educativas”, estos dos espacios me compartieron bases suficientes para poder determinar que el proceso de licitación pública que se lleva a cabo en el CONAFE es un trabajo colaborativo entre diferentes áreas, en la que el administrador educativo interviene para lograr la efectividad y competencia en los procesos y a su vez, lograr el objetivo de la institución. Adicionalmente, me gustaría mencionar que de esta misma línea los espacios “Finanzas Públicas” y “Administración Financiera” ambos cursados en cuarto semestre, me proporcionaron información valiosa para comprender cómo los recursos de los que dispone el Estado deben ser administrados correctamente a través de sus instituciones y que éstas deben documentarlo para cumplir con la transparencia en el gasto público. En este caso en particular, al cursar mis prácticas profesionales y servicio social, y conocer el proceso de las licitaciones públicas dentro del CONAFE, identifiqué que se deben cumplir una serie de normas y reglamentos con los que está regido el proceso y toma sentido el concepto de las instituciones como administradoras de recursos públicos para un bien común, el cual profundizaré en otro capítulo.

Por último, de la línea Metodológica el espacio curricular “Introducción a la Investigación” cursado en primer semestre, me brindó herramientas y métodos que me permitieron no solo construir la problemática de este trabajo, que va más allá de conocer el

proceso de licitación pública como administradora educativa, sino de indagar sobre cuál es el trabajo o las actividades que un administrador educativo puede desempeñar dentro de las instituciones con base en su formación académica; esto debido a que me percaté que no solo en el CONAFE existe la confusión –por parte de algunos colaboradores– de las actividades profesionales que desarrolla un administrador educativo, sino que también en la vida diaria, en la universidad con los compañeros me percaté que existe esa incertidumbre de en dónde nos podemos colocar al momento de egresar de la LAE, es por ello que gracias a este espacio curricular pude articular mis preguntas de investigación para lo que quiero demostrar realizando esta exploración.

Finalmente me gustaría mencionar que de la última *la línea de Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías* en el espacio curricular “Sistemas de Información” y “Tecnologías de la Información y la Comunicación” en donde pude relacionarme más con el uso de paquetería office, que es muy importante su uso en la vida laboral, sin embargo, me quedó la inquietud de explorar más a fondo el uso de tecnologías aplicadas a la resolución de problemas complejos. Además, considero que eran espacios curriculares con mayor intervención práctica, pero lamentablemente por la emergencia sanitaria del COVID-19 se aminoró el conocimiento en esos campos y dificultó la consolidación de conocimientos técnicos avanzados.

El hacer este análisis de mi recorrido educativo me permitió comparar si los objetivos planteados dentro del plan de estudio 2009 surten efecto en la integración de las prácticas y el servicio social, lo que podría concluir que sí, porque el haber tenido conocimiento de la administración, la gestión, la transparencia y el funcionamiento del estado me permitió comprender con facilidad las teorías aplicadas para el funcionamiento institucional y poder detectar las áreas de oportunidad en las que podía trabajar para mejorar mi perfil profesional,

como por ejemplo, navegar más sobre leyes, normas y reglamentos respecto al proceso de licitación pública.

1.2. La tríada de pilares básicos en la formación de la LAE

En el *Plan de estudios de la LAE 2009*, los conceptos de “administrar” y “gestionar” son recurrentes en diversos escenarios de intervención. Por tanto, resulta fundamental precisar ambos términos para comprender mejor la función de la Administración Educativa y su objeto de estudio: las organizaciones orientadas a la calidad, la eficiencia y la eficacia. Al hacerlo, los estudiantes de la LAE pueden visualizar los campos de acción e identificar mejores oportunidades de participación durante sus prácticas profesionales y el servicio social.

Este recorrido académico, me sirvió para poder extraer estos conceptos del *Plan de Estudios de la LAE 2009* los cuales son puntuales en establecer que la administración, la gestión y las organizaciones son el eje central en la formación académica de un Administrador Educativo, esto porque de acuerdo con la UPN (2009) un egresado de la LAE se encarga de “seleccionar, analizar y aplicar principios, métodos y técnicas de administración y gestión para la intervención en las diversas instancias del SEN” (p. 8), es decir, un administrador educativo sirve como apoyo en la toma de decisiones, evalúa riesgos en los procesos institucionales y además busca proyectos de intervención que favorezcan la gestión educativa.

Bajo esta premisa, procederé a definir la administración, la gestión y las organizaciones. He denominado a estos conceptos como “pilares básicos”, porque son en esencia, los temas principales con los que se trabaja en esta licenciatura y los cuales me han ayudado a construir mi identidad profesional durante los periodos de prácticas y servicio social.

La Administración

Durante la formación en la LAE nos proporcionan referentes teóricos que fundamentan las bases de la administración y que nos ayudan a comprender, estudiar y

analizar la estructura de las organizaciones, con el fin de ordenar los objetivos a través de métodos y técnicas con ayuda de modelos históricos que han hecho aportaciones significativas en el campo de la administración.

Para esto, es importante remontarnos al siglo XIX con la revolución industrial, cuando hubo transformaciones en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales, dándose un importante impacto en la forma en que se organizaba la producción debido a que esta revolución “afirmó y desarrolló la propiedad privada de los medios de producción” (Puiggrós, 2023, p. 256). La privatización de las herramientas de trabajo y de todos los medios de producción llevó a un nuevo modelo de organización en el trabajo dentro del cual la competencia entre las organizaciones es uno de sus elementos. Con el surgimiento de la competencia en las organizaciones se desarrolló y evolucionó la rama de la administración como disciplina y ciencia, contribuyendo en la innovación, en los procesos y estrategias para optimizar los recursos y lograr la eficiencia y la eficacia en los resultados, produciendo más.

Con las nuevas organizaciones surgidas de la revolución industrial del siglo XIX se desarrollan teorías de la administración como la teoría de la administración científica que va orientada a maximizar la productividad de los trabajadores, con un enfoque de selección y especialización del personal de acuerdo con sus habilidades y conocimientos para lograr la eficiencia. Es así como surge la administración científica y toma relevancia en la época de la industrialización al ser un método eficiente para detectar las problemáticas que surgían, de acuerdo con Taylor –principal exponente de la administración científica– quien trata de demostrar cómo la armonía entre la relación de patrón-empleado, es muy importante para la eficiencia y el rendimiento. El autor propone la sustitución de métodos empíricos a métodos científicos debido al “ahorro de tiempo y, por lo tanto, el aumento en la producción que se obtiene mediante la eliminación de los movimientos lentos e ineficientes por movimientos

rápidos” (Taylor, p. 21), es decir, se estaba en busca de la eficiencia, la organización del trabajo, la racionalidad y la productividad.

Para este planteamiento, Taylor propone cuatro principios de la administración científica los cuales son;

1) Selección científica de los trabajadores, es decir, elegir al personal capacitado para cada tarea en específico y lograr la eficiencia; 2) Análisis científico del trabajo, que hace referencia a utilizar la ciencia en los procesos de administración y reemplazar a los métodos empíricos; 3) Cooperación entre los directivos y los trabajadores, que a su vez, propone una remuneración justa a lo que se produce y finalmente; 4) División del trabajo, que consiste en dividir las tareas conforme a las capacidades de los trabajadores para obtener eficiencia y aumentar la productividad. (Taylor, 1911 citado en Barba 2010, p.26).

A propósito de los principios de Taylor, es interesante retomar los 14 principios generales de la teoría de la administración clásica propuestos por Henry Fayol, esto porque también logré dimensionar su significado en la práctica. Fayol expone los principios de la administración de la siguiente manera:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Dirección
6. Subordinación del interés individual
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden

11. Equidad
12. Estabilidad
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

Con la aplicación de dichos principios en una organización se propone realizar: la planificación de actividades, la dirección del funcionamiento, y el control operativo, de acuerdo con “la teoría administrativa nos indica que los principios permitirán la unificación de la práctica administrativa y servirán de fundamento para la supuesta eficiencia operativa en las organizaciones” (Cruz, 2015, p. 5), es decir, su función es ser una guía que ayudará a establecer una serie de reglas que complementan a la administración y como era común en la época de la industrialización –que es cuando nace esta teoría– estandariza la función administrativa que para Fayol “significa el establecimiento de orientaciones óptimas de comportamiento” (Cruz, 2015, p.p. 7). Si bien es cierto estos principios no se aplican con exactitud ya que existen muchos escenarios organizacionales en los que se busca siempre la eficiencia, estos también deben ser flexibles pues no son verdades absolutas, es decir, “son sugerencias que pretenden guiar las acciones sustentadas en la experiencia de los administradores que lo han propuesto y no necesariamente fundadas en un hecho inobjetable de eficiencia administrativa” (Cruz, 2015, p. 11).

Al realizar mis prácticas profesionales y servicio social en el CONAFE, observé que sí se llevan a cabo los principios de la administración que plantea Fayol, por ejemplo, en su orden estructural, específicamente en su organigrama interno se encuentra la jerarquía en las operaciones y la función que cada uno debe realizar para lograr el objetivo de la organización y esto se encuentra plasmado en el *Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Fomento Educativo (2024)* del cual hablaré más adelante. Además, también se encuentra establecido

un orden entre el mando y las responsabilidades que cada área debe realizar para el funcionamiento correcto de la organización.

Inicié esta triada con “la administración” porque es el primer concepto con el que me relacioné al momento de ingresar a la licenciatura, esto debido a que es la base en la que se encuentra asentado el conocimiento de la LAE, porque al menos en siete espacios curriculares se estudia el proceso de la administración y la gestión educativa.

La gestión

Una de las virtudes con las que se le relaciona al administrador educativo, o al menos una de las actividades más importantes que tiene en sus quehaceres profesionales, de acuerdo con el *Plan de estudios de la LAE 2009*, es la gestión educativa que va de la mano con la administración propiamente, pero que está dirigida hacia el “conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos.” (Álvarez, 1998 citado en Sánchez 2013, p. 6) lo que hace que la gestión sea una función operativa capaz de desarrollar estrategias en supervisión para obtener la eficacia a través de la planificación, organización, dirección y control. Es por esto por lo que la organización toma protagonismo en todo este proceso de gestionar una institución educativa, porque cada una de ellas tiene sus propios reglamentos, ideologías, rutinas, en las que un administrador colabora para el mejoramiento de su funcionalidad y en la toma de decisiones, todo esto para lograr los objetivos institucionales “es así que la gestión y la calidad educativa crean un vínculo para mejorar los sistemas educativos de cualquier país” (Flores-Flores, 2021, p. 3). La gestión principalmente está asociada con la búsqueda de la calidad (educativa) mediante la eficiencia y la eficacia, mejorando todos los aspectos que conlleva la organización. Retomando a Cano (1998), citado en Flores-Flores 2021, el enfoque por la calidad nace primero como una preocupación de utilizar la estadística para hallar desviaciones o fallas en los procesos, y después, como una

herramienta para elevar la competitividad de las organizaciones, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes (p. 7).

Siempre se buscará la calidad y la eficiencia en los procesos de gestión para alcanzar la competitividad; en este caso, en las organizaciones que ofrecen servicios de educación comunitaria funcionan para satisfacer la necesidad de proporcionar educación de calidad y cobertura a los miembros de las comunidades más alejadas del país y lograr un mayor índice de alfabetización en el país. Con lo anterior, pude identificar cómo la administración y la gestión tienen relación con el mismo objetivo, el de lograr las metas institucionales de manera eficaz y eficiente debido a que “la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, etc.” (Cassasus, 2000, p. 4). Por ello, cuando se trata de gestión educativa como principal cualidad de un administrador educativo, se refiere a la capacidad de trabajar colaborativamente con los individuos, a fin de lograr los objetivos con la ayuda de métodos y técnicas adquiridas en la formación académica a través de teorías de la administración.

Las organizaciones

El elemento más importante en la administración son las organizaciones, este es el protagonista y donde sucede la práctica, así como su objeto de estudio, debido a que “todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones” (Chiavenato, 2006, p. 2). Existen diferentes tipos de organizaciones, las organizaciones con fines lucrativos y las organizaciones con fines no lucrativos; cada una de este tipo de organización tiene sus propios objetivos, en donde la administración funge como mecanismo de dirección y división del trabajo, “el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad” (Chiavenato, 2006, p. 2). Para que esto se logre, es

importante mencionar que el Desarrollo Organizacional (DO) nace con el objetivo de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, así como de propiciar la adaptación a los cambios, lo cual fomenta la flexibilidad y las organizaciones adoptan un sistema orgánico de resolución de conflictos a través de negociaciones o solución de problemas. El desarrollo organizacional hace más humanos los procesos con un enfoque colaborativo, de retroalimentación, de cambios y motivaciones. “Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera.” (Chiavenato, 2006, p. 12), todo esto para garantizar la eficiencia y eficacia.

Las organizaciones son el ámbito natural del desarrollo de la administración, y la organización tiene una estructura que “se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quien” (Chiavenato, 2006, p. 74). Este planteamiento lo pude constatar perfectamente al integrarme a las prácticas y el servicio social, ya que sí era notoria la unidad de mando dentro del CONAFE que, con base en su organigrama, es la del director general, actualmente el Dr. Gabriel Cámara Cervera, porque él coordina las actividades organizacionales; para ello, se dirigía hacia sus subordinados, que en este caso son los directores y éstos a su vez a cada subdirección, quienes a su vez se organizan con sus colaboradores dentro de cada departamento para lograr los objetivos planteados por el director general del CONAFE.

De acuerdo con Max Weber (citado en Jiménez, Rebeca, Almanza, Calderón Campos, Patricia, Vargas-Hernández, José, G. 2018) “La organización burocrática es un sistema organizativo, basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas” (p.12), por lo tanto, la organización es un sistema

organizativo en el que se da la participación de las personas que están involucradas y trabajan para un fin en específico y lograr objetivos, pero que sus procesos también se encuentran orientados bajo principios legales y normativos que permiten a la institución obtener una estructura social racionalmente organizada, en la que se encuentran mandos jerarquizados que tienen un puesto estratégico competente.

Por otra parte, dentro de las organizaciones, las relaciones humanas son la pieza clave para lograr un ambiente colaborativo, y dentro de la formación académica de la LAE, se nos instruye con la teoría de las relaciones humanas para acercarnos al concepto de organización, haciendo énfasis en el trabajo colaborativo. Así mismo, esta teoría propone que “la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual” (Chiavenato, 2006, p. 103), es decir, las relaciones humanas se encuentran en un contexto productivo en donde el éxito de los objetivos depende estrechamente de la motivación de las personas que colaboran dentro de ella, fomentando el liderazgo, la confianza entre las personas y la resolución de conflictos; para esto “Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del *homo economicus*: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas” (Chiavenato, 2006, p. 100).

Al realizar las prácticas profesionales y el servicio social me percaté que el CONAFE obtiene premios nacionales e internacionales por su ardua labor en la educación comunitaria a poblaciones de alta marginación, esta recompensa social provoca en los colaboradores un sentimiento de compromiso, ya que forman parte del equipo de dichos premios debido a que su trabajo es pieza fundamental para lograr los objetivos institucionales. Asimismo, el CONAFE también reconoce a las figuras educativas y entrega reconocimientos por su alto desempeño y compromiso con la educación comunitaria.

En este sentido, puedo concretar que dentro de las organizaciones ocurren situaciones y ambientes en los que un administrador educativo –de acuerdo con su formación académica– puede resolver conflictos y estudiar a las organizaciones para detectar problemáticas dentro de sus procesos y operaciones siempre buscando el objetivo con eficiencia y eficacia. Bajo esta premisa, el administrador educativo no solo actúa como un gestor de procesos, sino como un analista de la complejidad institucional.

1.3. La vinculación profesional con el ámbito de la gestión y administración educativa en las prácticas profesionales y el servicio social

Las prácticas profesionales inician en sexto semestre (último semestre de la Fase de Profundización), continúan en séptimo semestre (iniciando la Fase de Integración) y finalizan en octavo semestre. Cada práctica profesional está orientada en desempeñar actividades profesionales y aplicar el conocimiento adquirido durante la formación académica, es decir, es un puente que nos lleva a la realidad para relacionarnos con el sistema laboral y social, que, a su vez, consolida el conocimiento adquirido en formación. De acuerdo con el *Plan de Estudios de la LAE 2009*, el objetivo de las prácticas profesionales es el siguiente:

Las prácticas profesionales son espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que este es contextual, además fomenta la interacción social en compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la reorganización de los ya establecidos (p.68)

Así, la finalidad de las prácticas profesionales es que todos los conocimientos adquiridos se pongan en práctica al insertarse en instituciones receptoras, por ello están planteadas estratégicamente en la fase de profundización e integración, que es cuando el estudiante ha obtenido bases teóricas suficientes para intervenir profesionalmente en la institución, ya que el objetivo de las prácticas que ofrece la LAE es formar profesionales en la educación con competencias y bases suficientes que permitan gestionar y administrar las organizaciones educativas, así como para la resolución de problemas y toma de decisiones.

Las prácticas profesionales que elegí para sexto semestre fueron: “Participación en acciones para las políticas de atención a la infancia y adolescencia en Ciudad de México: DIF

CDMX”, sin embargo no continué con esa práctica porque no encontré algún espacio en el que me pudiera identificar profesionalmente como administradora educativa debido a que asistía a un “Centro de Día” en donde se encargan de proporcionar atención integral a las infancias brindándoles educación y nutrición, en lo que sus tutores trabajan ya que estos centros de día están ubicados estratégicamente en zonas en las que hay comerciantes, y mis actividades consistían en apoyar a las maestras en sus actividades cotidianas con los alumnos. Para séptimo y octavo semestres, elegí las prácticas profesionales I y II “Gestión e Innovación educativa en fomento a la inclusión” con la Profesora Mentora María de los Angeles Valdivia Dounce junto con la Profesora Mentora Marcia Patricia Sandoval Esparza, quienes brindaban seguimiento oportuno para la inserción a la práctica y la vinculación institucional durante todo el semestre y que afortunadamente se comenzaban a retomar las actividades presenciales después de la pandemia por COVID-19, lo que me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos de manera presencial en el CONAFE, específicamente en las oficinas centrales ubicadas en Av. Universidad 1200, col. Xoco, Alcaldía Benito Juárez, C.P. 03330. en la Ciudad de México, durante el periodo de agosto de 2022 a diciembre de 2023.

Por otro lado, el servicio social es una actividad académica obligatoria para la titulación que, “por un lado afirma y amplía la información académica del estudiante y, por otro, fomenta en él una conciencia de solidaridad con la sociedad a la que pertenece” (UPN, 2025). Para la realización del servicio social, la UPN da alternativas para realizarlo, ya sea en programas internos (instituciones registradas en el portal) o programas externos (instituciones que no están registradas en el Centro de Atención a Estudiantes de la UPN). En lo particular, después de las prácticas profesionales, realicé mi servicio social de manera interna en el “Programa de servicio social y/o prácticas profesionales en el Consejo Nacional de Fomento Educativo” gestionado por el subdirector de Gestión Educativa del CONAFE Alfonso

González Ramírez. La prácticas profesionales de séptimo y octavo semestre y el servicio social los realicé en la misma institución, el CONAFE, pero en diferentes áreas que están relacionadas con el proceso de licitación pública, lo que me permitió identificar áreas de acción de un administrador educativo y así documentarlo en este trabajo para que se visibilice la oportuna participación de los administradores educativos en las instituciones que dispongan de recursos públicos y comenzar a vincular las habilidades con los procesos de gestión y administración.

En esta institución receptora, el primer enlace institucional que tuve fue con la Lic. Mónica Alba, la cual nos citó en las oficinas centrales para darnos el contexto en el que se desarrollarían las prácticas profesionales. Al ingresar con ella al CONAFE, nos dio la bienvenida amablemente a mi compañera Karen y a mí y nos explicó la función que tenía el CONAFE como institución, las diferentes direcciones y subdirecciones operativas, nos explicó brevemente lo que significaba la educación comunitaria y las dos posibles áreas con las que la Lic. Mónica ya había conversado para integrarnos en su equipo de trabajo; la primera era en la Subdirección de Evaluación y Planeación con la Mtra. Carmen Gladys Barrios Veloso y la segunda era la Subdirección de Formación con el Mtro. Juan Pedro Rosete Valencia, las dos subdirecciones pertenecientes a la Dirección de Educación Comunitaria para el Bienestar a cargo de la Mtra. María del Pilar Farrés González Saravia.

Yo me interesé en la subdirección de Evaluación y Planeación porque cuando la Lic. Mónica nos explicó resumidamente lo que se hace en cada subdirección me pareció interesante y pensé que sería un área en donde podría aportar mis habilidades profesionales en cuanto a la gestión educativa. Durante la charla nos dijo que esta subdirección se encarga de la evaluación continua de la educación comunitaria que ofrece el CONAFE – específicamente en las comunidades rurales– y lo que implica el seguimiento y monitoreo de los educadores comunitarios (EC); y también nos explicó que los EC son jóvenes voluntarios

que deciden prestar su servicio social a las comunidades y reproducen el modelo pedagógico de la relación tutora, pero que no tienen una formación académica concluida en educación superior, sino que son estudiantes o voluntarios de las comunidades que deciden participar de EC y a cambio se les brinda un incentivo económico.

Posteriormente, la Lic. Mónica nos invitó a una reunión nacional que se estaba presentando en ese momento con el Dr. Gabriel Cámara –director general del CONAFE– y los colaboradores, por lo que la Licenciada mencionó que era una gran oportunidad para presentarnos con nuestros futuros receptores de área. Asistimos a la reunión y nos presentó con los dos maestros, Gladys y Juan Pedro, y ambos nos dieron la bienvenida y nos acogieron. En ese momento mi compañera y yo nos integramos con cada uno de los maestros en su respectiva subdirección; por mi parte acompañé a la maestra Gladys en la dinámica que tenían a propósito de la reunión, para conocer cómo se está llevando a cabo el modelo pedagógico que reproduce el CONAFE para lograr la inclusión y el derecho a la educación de los NNA a través de su propio marco curricular que se basa en la educación comunitaria bajo su propio arquetipo pedagógico llamado Modelo ABCD “Aprendizaje Basado en la Colaboración y el Diálogo” con su inherente metodología de la Relación Tutora la cual consiste en una estrategia pedagógica de aprendizaje autónomo en un contexto de educación multigrado, en palabras del CONAFE (2024):

La relación tutora se diferencia de la clase frontal no solo en sus fines últimos (“aprender a aprender” en lugar de “aprender a que me enseñen”), sino en su dinámica momento a momento: en lugar de dirigir a todo el grupo un mismo discurso basado en un tema del currículum, el maestro-tutor establece con cada estudiante un diálogo sobre un tema que a éste le interesa y que el maestro-tutor domina. (p. 14)

En la reunión, cada participante compartía las vivencias que tenían en las comunidades y cómo estaban resultando las Unidades de Aprendizaje Autónomo. Al principio no entendía mucho cómo era el modelo pedagógico del que hablaban, pero me parecía muy relevante porque mostraban videos de las comunidades y cómo se llevaba a cabo la rutina escolar. Finalmente, llegó la hora de despedirnos y la Mtra. Gladys me dijo que me esperaría al día siguiente en su oficina para presentarme con su equipo de trabajo.

Al día siguiente llegué a la subdirección de Evaluación y planeación con la Mtra. Gladys, me presentó con todas las compañeras de la subdirección (todas mujeres) y me encomendó con la Lic. Susana Jefa de Departamento de Evaluación de los Aprendizajes, y su equipo de trabajo que estaba conformado por su secretaria Govanna y la persona que funge como enlace del Estado de Nuevo León la Mtra. Ofelia, sin embargo, la Lic. Susana no se encontraba en ese momento y me dirigí con su secretaria Govanna. Como primera actividad me asignaron leer el *Manual de Organización General* del CONAFE, las *Reglas de Operación del Programa Educación Inicial y Básica Comunitaria* del CONAFE y la *Propuesta de Formación de las y los Educadores Comunitarios* (2022), esto para conocer su funcionamiento operativo; leer estos documentos me dieron las bases sustantivas para conocer la misión, visión y objetivo institucional y comenzar a hacer un análisis en su estructura organizacional en cuanto a la división jerárquica de cada dirección y subdirección del CONAFE. Además, estos lineamientos sirven para la operación y el Funcionamiento del sistema de Formación en la Práctica Educativa Comunitaria, así como identificar las funciones y responsabilidades. Aquí se explica detalladamente toda la normatividad y el proceso de ingreso y permanencia de las y los EC, se definen los criterios de acceso a los apoyos económicos para la práctica educativa y los apoyos paralelos de las y los EC, esto con la finalidad de asegurar los mecanismos que garanticen eficiencia y transparencia para el uso de recursos económicos. Este documento me resultó de gran utilidad para conocer el

funcionamiento normativo que se lleva a cabo dentro del proceso administrativo del CONAFE con sus figuras educativas, así mismo, me sirvió para identificar algunas abreviaturas de las que no tenía conocimiento, porque dentro del documento había un glosario con las palabras que se utilizan y esto me beneficio para comprender el texto. En este documento también menciona algunos rasgos adicionales para el proceso formativo polivalente que se espera que desarrollen las figuras educativas, por ejemplo:

- Diseño de desafío de temas locales para el aprendizaje
- Atención a la primera infancia desde la perspectiva comunitaria
- Procesos de gestión comunitaria
- Atención a los principios establecidos constitucionalmente para cumplir con el derecho a la educación

También conocí las Unidades de Aprendizaje Autónomo (UAA) que consisten en 4 libros de texto: 1) Exploración y comprensión del mundo natural; 2) Pensamiento matemático; 3) Exploración y comprensión del mundo social; y 4) Lenguaje y comunicación. Dentro de las lecturas de apoyo en las unidades de los libros de texto se encuentran lecturas en náhuatl con la finalidad de preservar la lengua propia. Estos materiales de apoyo son utilizados día con día en las comunidades para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ilustración 1. Portada del libro de texto gratuito *Lenguaje y Comunicación*

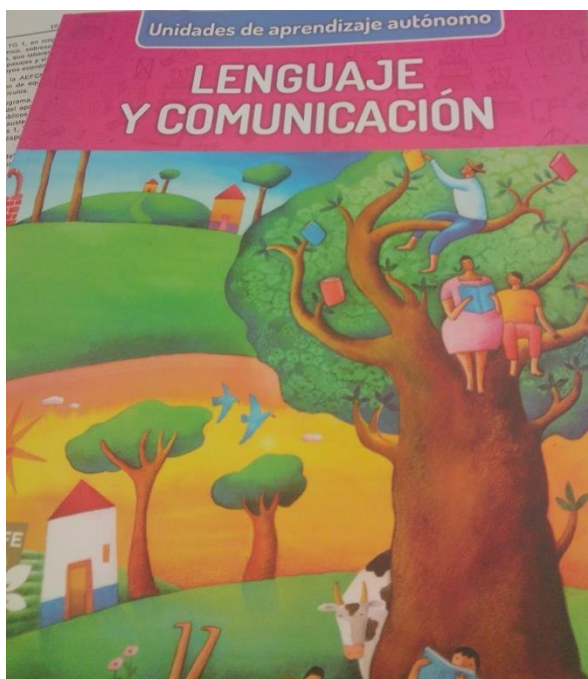


Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Ilustración 2. Portada del libro de texto gratuito *Exploración y Comprensión del Mundo Social* Social del CONAFE

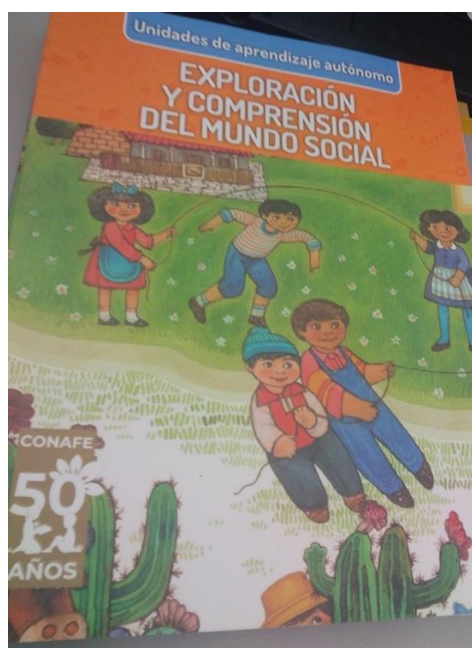


Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

La primera edición de estos libros fue en 2019, con su primera reimpresión en 2021.

Por otro lado, tuve la oportunidad de conocer el documento de “Elementos Básicos para la Práctica Educativa en el Modelo de Educación Comunitaria”, en él se abordan aspectos de la relación tutora, la construcción de ambientes para el desarrollo y aprendizaje y la organización del tiempo pedagógico dentro del aula, funcionando como una guía en la que propone lo siguiente:

- ⇒ Bienvenida: propuesta de interés para las y los NNA
- ⇒ Registro de asistencia: las y los NNA elaborarán un cartel del nuevo mes
- ⇒ Desayuno/ refrigerio: almuerzo/ se refuerzan los hábitos de higiene
- ⇒ Continuación de estudio de temas por cuenta propia UAA
- ⇒ Preparaciones de demostraciones públicas (DM)
- ⇒ Oferta y tutoría a otro
- ⇒ R E C E S O
- ⇒ Tiempo de juego colectivo al aire libre
- ⇒ Actividades artísticas
- ⇒ Aseo del aula
- ⇒ Despedida

En el texto se abordan diferentes temas pedagógicos que son básicamente una guía para el EC y poder organizar su proceso pedagógico día a día, con la finalidad de crear lazos de confianza con las y los NNA y, de esta manera, contribuir con su formación, creando propios desafíos. También se hace una recopilación de los tiempos y espacios sugeridos para llevar a cabo la tutoría y a su vez el Registro de Tutoría (RT), haciendo énfasis en fomentar una educación libre, equitativa y con respeto, para que cada NNA tengan sus propios tiempos y espacios de aprendizaje.

Por otra parte, durante mi estancia en esta subdirección realicé actividades centradas en conocer los aspectos y rúbricas de evaluación educativa para los estudiantes de CONAFE y cumplir con el objetivo de una educación de calidad en las comunidades más alejadas. Entre las actividades en las que participé una de ellas fue en la logística de una reunión con enlaces nacionales, cuya organización se realizó con dos semanas de anticipación en el Departamento de Evaluación, en donde asistí a una reunión previa al evento para formar parte del ordenamiento de actividades, principalmente me indicaron que ayudaría con dar la bienvenida a los asistentes de la reunión con temática de trabajo en aula, haciendo simulación de un día a día de los Educadores Comunitarios (EC) con sus alumnos. Para ejemplificar esta actividad y representar la cotidianidad en el aula, ayudé a la elaboración del pase de lista de los asistentes de la reunión, en donde cada enlace debía anotarse en un rotafolio, pero por medio de jeroglíficos para que fuera dinámico y divertido crear sus nombres a través de estos símbolos y de esta manera demostrar una nueva estrategia que ayude a los EC para el pase de lista en las aulas con sus alumnos.

Ilustración 3. Actividad de pase de lista en reunión con los enlaces



Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Como segunda actividad, se hizo el regalo de lectura; esta es una práctica educativa que se desarrolla dentro de las aulas del CONAFE, que ayudan a fomentar la lectura a través de dinámicas y estrategias que tengan la atención de los alumnos; para ello, la Mtra. Ofelia se encargó de elaborar la actividad y eligió hacer preguntas al azar acerca de los escenarios de la lectura para verificar si pusieron atención, escogió un libro de la biblioteca del CONAFE para promover los libros de texto que reproduce la institución.

Posteriormente, la Lic. Susana condujo la reunión a temas importantes sobre la evaluación de los aprendizajes y cómo lo implementa cada Estado, así como las necesidades y acciones que se tomarán para fortalecer la rúbrica de evaluación con la cual ellos evalúan a cada estudiante. Se mostró un ejemplo de llenado de Kárdex –instrumento de evaluación académica– que se repartió a los asistentes para que fuera más sencillo reconocer cómo se debe llenar; este instrumento está compuesto por los datos generales de cada alumno, así como los datos académicos y las asignaturas que se imparten en la formación y desarrollo personal y profesional, los periodos de evaluación –que son tres– y el promedio final, después se encuentra un recuadro para la firma de los padres de familia. En la parte trasera del documento se encuentra un registro de rúbrica de evaluación que, para su llenado, se proporcionó otro instrumento, la rúbrica de evaluación para educación preescolar, primaria, secundaria y educación indígena, en donde aparecen los aspectos estandarizados a evaluar y los niveles –que son seis– y ésta ayuda a llenar el registro de la rúbrica de evaluación. El haber participado en estas actividades me permitió conocer cómo es el proceso de evaluación educativa en el CONAFE, cómo lo llevan a cabo los EC y relacionarlo con la necesidad de medir la calidad educativa de forma objetiva y transparente a través de mecanismos e indicadores educativos; además pude identificar la importancia de abastecer de útiles escolares, materiales para el aula, materiales de formación, etc., para proporcionar las herramientas de trabajo necesarias a los estudiantes y los EC para que sirva como catalizador

de motivación y se vea reflejado en su desarrollo cognitivo y emocional dentro de sus formación educativa, dando como resultado un buen rendimiento académico. Conocer las necesidades que se tienen durante el trabajo de los EC también me fue útil pues entendí la importancia de atender las solicitudes de materiales para el aula y materiales de formación a través de las licitaciones públicas las cuales conocí y exploré posteriormente durante mis prácticas profesionales y servicio social y del cual hablaré más adelante.

Otra de las actividades que desarrollé en este departamento fue el procesamiento de información y análisis de bases de datos, en donde se solicitaba a cada Estado de la República información acerca de las condiciones que tiene cada estudiante, su nivel de aprendizaje en lectura, escritura, si tiene discapacidad, si requiere apoyo educativo, etc., sin embargo algunas de las bases de datos tenían información de más a la requerida para hacer el diagnóstico educativo solicitado por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), para ello entonces, mi labor fue eliminar la información adicional que cada Estado de la República había integrado y que no proporcionaba datos relevantes cuantificables y quedarme solo con la información pertinente para que al momento de hacer el análisis de dicha información, ésta fuera precisa; realicé este proceso con la base de datos de Michoacán, Jalisco, Veracruz, Sinaloa y Guerrero. Con esta actividad fortalecí la habilidad del análisis y procesamiento de la información, así mismo, puse en práctica el conocimiento que adquirí en la clase de estadística, utilizando fórmulas de filtración en Excel y poder extraer un subconjunto de datos que ayudaron a realizar el trabajo de manera ágil. Con esta actividad también analicé la situación de cada estudiante del CONAFE y pude observar que había un rubro en el que se le preguntaba a los Estados si había estudiantes con alguna discapacidad, para lo que se limitaban a responder que “SÍ” o “NO”, pero no precisaban qué tipo de discapacidad, por ejemplo; discapacidad motriz, sensorial, psicosocial, visual etc. Este punto me parece indispensable para que en la base de datos también se pueda identificar y

cuantificar qué tipo discapacidad es más frecuente, extraer esa información que ayude a la creación de ajustes razonables y con ello fomentar una educación incluyente.

Mi experiencia en esta subdirección fue enriquecedora de saberes y aprendizajes acerca del modelo de la educación comunitaria, e impactaron mi vida personal y profesional, porque considero que son temas que hay que atender de manera inmediata para garantizar el derecho a la educación de calidad, inclusiva y equitativa, en la que ninguna niña, niño o adolescente se limite de este derecho por las condiciones en las que se encuentran, sino buscar estrategias necesarias que impulsen la inclusión y participación en la educación de todas y todos.

Para el octavo semestre, decidí cambiarme de área, esta decisión fue porque si bien es cierto obtuve muchos aprendizajes nuevos de evaluación y conocí más acerca de la labor educativa del CONAFE, también hubieron tiempos muertos en donde solo me dejaban leyendo los libros de texto de las *Unidades de Aprendizaje Autónomo (UAA)* y se encontraba un ambiente de hostilidad por parte de la secretaria, ya que le preguntaba en qué podría ayudarle y me decía que en nada porque no estaba licenciada, y las veces que tuve oportunidad de hablar con ella hacía comentarios como “ya eres mi reemplazo” y se quejaba de ciertas cosas que sucedían en su entorno laboral, adicionalmente no contaba con un espacio fijo en dónde trabajar y tampoco un equipo de cómputo. Una de las personas que fue amable y gentil y me daba actividades para desarrollar cuando me veía sin nada que hacer era otra secretaria, que me proporcionaba información valiosa del CONAFE y me involucraba en las actividades que ella hacía, también me ayudó a solicitar un espacio con computadora para mí enfrente de la subdirección ya que no había lugares disponibles. Por estas razones decidí cambiarme y dichas situaciones no interviniera en mi desarrollo profesional, lo que puedo considerar –en retrospectiva– es que debí externarlo con la jefa directa o con las profesoras que me daban seguimiento a la práctica profesional, solo que no lo hice para no provocar

alguna incomodidad y pudiera seguir en la institución sin inconvenientes ya que la labor educativa del CONAFE era algo que realmente me interesaba.

En el octavo semestre decidí permanecer en la misma práctica profesional, pero cambiar de área, para ello la Lic. Mónica nos comentó a mi compañera Karen y a mí que debíamos dirigirnos ahora con Lic. Claudia que era la encargada de hacer el vínculo profesional entre la UPN y el CONAFE de manera formal. En mi caso le mencioné a la Lic. Claudia mi deseo de cambiar a un área administrativa y me ofreció entrevistarme con la subdirectora de Fortalecimiento y Concertación, con la Lic. Marisol, acepté su propuesta y me llevó a la Dirección de Operación Territorial (DOT). En la entrevista, la Lic. Marisol me preguntó acerca de mi formación académica y de qué universidad provenía, al mencionarle que de la UPN me felicitó y me comentó que antes ella trabajaba en la universidad, después me describió las actividades que se hacían en la subdirección –a grandes rasgos– que era la que solicitaba bienes como útiles escolares, material para el aula y materiales de formación para abastecer a las comunidades en donde el CONAFE ofrece sus servicios educativos. Me pareció interesante el trabajo que hacían, específicamente en la Subdirección de Fortalecimiento y Concertación, por lo que acepté continuar mis prácticas en esa subdirección y la Lic. Marisol me dio la bienvenida, me presentó con todos los colaboradores del área y enseguida me habilitaron un espacio con computadora para que pudiera trabajar con ellos.

La Lic. Marisol me encomendó con el Lic. Aldo, jefe de departamento y su secretaria Jessica. Este departamento es el encargado de articular el proceso de una adquisición de un bien o servicio, funcionando como área requirente y gestionando la solicitud. Las primeras actividades que desarrollé, considero que no beneficiaban tanto mi formación académica, ya que inicialmente me pusieron a quitar grapas a unos expedientes y archivarlos, sin embargo, me fueron involucrando poco a poco en sus actividades, a conocer del área y de ahí fue mi

primer acercamiento con el proceso de licitación pública que se realiza en el CONAFE para abastecer de útiles y materiales a las comunidades en donde ofrece sus servicios educativos. Para conocer más acerca de este procedimiento, los colaboradores me facilitaron las *Políticas, Bases y Lineamientos (POBALINES)* en materia de adquisiciones del CONAFE para que conociera el marco normativo el cual está regido por la *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP)*, así como de su reglamento (RLAASSP) que ayudan para regular las compras y contrataciones del gobierno mexicano.

Dentro de las actividades que realicé están: el apoyo a la investigación de mercado, la recepción de cotizaciones por correo electrónico, el diseño del Anexo Técnico para la presentación de proposiciones de los participantes, la observación de cómo evalúan las proposiciones, ya que es muy importante solicitar los bienes de manera objetiva, es decir, que estos sean los mejores en cuanto a calidad y precio, para ello hacen diferentes pruebas a los bienes, por ejemplo de resistencia al agua, al fuego, que no provoque reacciones alérgicas los materiales de los que está hecho el producto, etc. En esta subdirección se solicitan materiales para el aula y materiales de formación como cuadernos, lápices, gomas, juegos de geometría, etc. También se solicita la vestimenta del educador comunitario, que es requerida para identificar a los EC dentro de una comunidad; el uniforme se compone de playeras tipo polo con el logotipo del CONAFE, gorras y zapatos. Una de las adquisiciones que solicitaban en dicha área me pareció muy importante, porque requerían kits menstruales tanto para las estudiantes como para las figuras educativas y la reflexión que me generó esta información fue que el CONAFE, en su función de gestor de políticas públicas, estaba atendiendo la política de equidad de género, debe proporcionar estas necesidades básicas que surgen dentro de las comunidades. principalmente para las mujeres que trabajan y estudian en el CONAFE.

Por otro lado, en este departamento conocí la estructura general para identificar los aspectos de la licitación pública, por ejemplo:

- Nombre del convocante
- Área contratante
- Medio por utilizar
- Carácter de la licitación pública
- Número de licitación pública
- Ejercicios fiscales que abarcara la contratación
- Idioma
- Presupuesto
- Objeto y alcance
- Normas oficiales mexicanas
- Cantidad requerida
- Tipo de contrato y vigencia de la contratación
- Unidad de medida (en paquetes)
- Método por utilizar para realizar las pruebas de verificación del cumplimiento de las especificaciones de los bienes
- Vigencia de las proposiciones económicas presentadas
- Presentación de proposiciones
- Rúbrica de las proposiciones
- Tipo de moneda
- Modelo de contrato

Todos estos aspectos los conocí gracias a que dentro del departamento me facilitaron los anexos técnicos y me explicaron en qué condiciones se solicitan estos bienes y servicios y que están gestionados por medio de “partidas”, es decir, el número de adquisiciones que se van a requerir y la descripción de estos.

Mi participación en este departamento tuvo mayor significado cuando la secretaria Jessica me mostró y explicó las características del diseño del Anexo Técnico que elaboraban para la adquisición de material de formación para figuras educativas y me pidió que revisara que estuvieran bien las cantidades solicitadas. En este documento se encontraba la descripción del producto que requerían, la descripción general, las normas nacionales e internacionales, las dimensiones y la evaluación que tendrían las muestras físicas del proveedor. Lo que aprendí es que el proveedor ganador lo elige la Dirección de Recursos Materiales y aunque influyen varios factores, dependiendo del tipo de evaluación que se elija, casi siempre gana el que tiene menor costo.

Durante esta participación observé que la secretaria Jessica revisó las muestras y verificó que estuvieran completas conforme a la licitación electrónica publicada en COMPRANET –sitio electrónico con información pública gubernamental en materia de adquisiciones–, también se hizo el conteo para validar si estaban completas las muestras y regresarlas a los demás proveedores, excepto al ganador.

Además de esta actividad, dentro de este departamento me explicaron el seguimiento operativo que se realiza post contratación de licitación, es decir, cuando los materiales ya llegan a las comunidades. Para este proceso, y dando cumplimiento a la transparencia, se debe gestionar y administrar los recursos públicos con legalidad, eficiencia, eficacia, honestidad, austeridad y rendición de cuentas, de tal manera que en este departamento también se encargaban de dar ese seguimiento a cada estado de la república y cerciorarse que los materiales hayan llegado hasta su destino. Para ello, cada estado debe tener sus formatos de entrega y recibido y que la información se encuentre correcta para poder realizar un informe final de distribución de las adquisiciones. En esta actividad, ayudé a revisar los recibos e informes finales de los estados de Zacatecas, Nayarit, Nuevo León, Baja California Norte y Sur, Coahuila y Chihuahua.

Conforme me integraba a la práctica, me di cuenta de la importante intervención de un administrador educativo en este proceso de licitación pública, ya que tenemos la capacidad de dirigir procesos administrativos de manera eficaz y eficiente a través de métodos y técnicas de organización, además, durante nuestra formación nos enseñan los conceptos de estado, gobierno, sociedad, rendición de cuentas, transparencia, etc., y son conceptos que se trabajan a diario en las organizaciones gubernamentales que dispongan de recursos públicos para su funcionamiento.

Por otro lado, hubo algo que me causó desconcierto, y esto es que los colaboradores que trabajaban en dicho departamento no conocieran la licenciatura –aunque la universidad sí la conocían– me preguntaban, pero ¿qué es la administración educativa?, ¿de qué se trata? y aunque honestamente en cierto punto me incomodaban estas preguntas, también fue el impulso para poder crear una identidad profesional durante mi estadía en ese departamento y buscar actividades que demostraran la capacidad que tiene un administrador educativo.

Es por ello por lo que me interesó saber más acerca de este procedimiento, porque me parece que hay muchas actividades dentro de la licitación pública que son propias de la administración en cuanto a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de los requerimientos, la investigación de mercado, el diseño de la convocatoria y el anexo técnico, etc. Además, se me hizo muy importante visibilizar este proceso porque también es parte fundamental para que se lleve a cabo la educación comunitaria y la función del Estado como proveedor de servicios esenciales como la educación.

En este departamento obtuve grandes aprendizajes en cuanto al proceso de licitación pública y me ayudó a vincularme profesionalmente con esta actividad, sin embargo, para el servicio social decidí cambiar de área, esta decisión fue porque también hubieron muchos tiempos muertos, algunas veces parecía que no necesitaban que yo estuviera porque les preguntaba en qué ayudaba y me decían que en nada ya que “estaba muy tranquilo”,

adicionalmente, me ponían a hacer trabajos escolares de una persona que estaba haciendo su maestría, me pedía de favor que le ayudara con investigaciones, resúmenes y exámenes a lo cual me decía “muchas gracias ¿si sacaste 10?” y por eso decidí cambiarme, esto tampoco lo externé con la institución ni con la universidad, porque no quería causar conflictos y quería conocer más del CONAFE y si bien podía cambiarme de institución, la labor educativa que allí se realiza me parece muy importante.

Para el servicio social, la Lic. Claudia me indicó que había una vacante de servicio social con ella, la cual pertenece a la Dirección de Educación Comunitaria para el Bienestar, específicamente en la subdirección de Gestión Educativa. Acepté la oferta y comencé mi servicio con ella.

Al inicio del servicio social solo transcribí audios de entrevistas que se realizan a padres de familia con respecto a la educación que reciben sus hijos, esto con la finalidad de dar acompañamiento y seguimiento de los servicios educativos del CONAFE. En esta área adquirí mayor conocimiento en las funciones operativas del CONAFE en cuanto a su modelo pedagógico de la relación tutora, la creación de los desafíos y la red de tutoría. Para ello me dijeron que debía ser tutorada y conocer más a fondo cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza- aprendizaje que oferta el CONAFE. Me indicaron que debía elegir un tema (ofertado por los colaboradores del área), yo elegí la raíz cuadrada. Al iniciar la colaboradora me explicó que debía realizar mi Registro de Proceso de Aprendizaje (RPA), que consiste en una herramienta que ayuda al estudiante a plasmar los saberes previos a la tutoría y cómo se piensa resolver el desafío, mientras que la tutora realiza su Registro de Tutoría (RT), el cual se basa en un instrumento que elabora el tutor para conocer la ruta por la cual el estudiante siguió su proceso de aprendizaje e identifica las estrategias que el tutor puede emplear para que el aprendiz siga una dirección que lo lleve al conocimiento. Los elementos que se consideran para la elaboración del RT son: 1) La ruta que el aprendiz tomó para resolver el

conflicto; 2) las dificultades presentadas en el proceso; 3) las estrategias que el tutor utilizó para apoyar la ruta de aprendizaje del estudiante; 4) los aprendizajes logrados; 5) los compromisos que realizó el tutor y el aprendiz; y 6) las reflexiones de la tutoría.

Al tomar esta tutoría me percaté de que esta dinámica es funcional fuera de la educación convencional y logra los objetivos de tutorar y ser tutorado bajo la perspectiva de igualdad. Por otra parte, la Lic. Claudia me comentó que estaría asistiendo a las comunidades para dar acompañamiento y seguimiento educativo por lo que tendría que estar preparada para ofrecer el tema que me habían tutorado, adicional me comentó que debía tutorarme en otros temas para poderlos ofrecer en las comunidades y decidí tutorarme en el tema de mitos y leyendas el cual llevé a cabo con el mismo proceso pero me faltó realizar la Demostración Pública (DP) que es una actividad en donde expones lo que aprendiste y cómo llegaste a ese aprendizaje.

De tal suerte que llegó el momento de visitar la central de abastos, en donde el CONAFE ofrece sus servicios educativos. Ahí se llevó a cabo una reunión con los educadores comunitarios (EC) y la intención era ofrecer más temas y que los EC tuvieran mayor repertorio de conocimiento para compartir con los NNA. En particular, ofrecí el desafío de mitos y leyendas, y una EC eligió mi tutoría. Durante la tutoría tuve oportunidad de platicar con ella y resultó pertenecer al estudiantado de la UPN y egresada de la LAE. Llevé a cabo la tutoría amablemente, elaboré mi RT destacando la habilidad de la EC para identificar la diferencia de un mito y una leyenda y conversando acerca de los mitos que se rumoran en la comunidad en donde ella habita y platicamos de la leyenda más común que es la llorona, posteriormente realizamos la DP en conjunto y ella resaltó que la actividad que le propuse de un memorama con las diferencias del mito y la leyenda le pareció interesante y mencionó que la iba a replicar con sus estudiantes.

Si bien estas actividades me resultaron beneficiosas para mi currículum, ya que me proporcionó conocimientos en este modelo pedagógico que tuve oportunidad de reproducir en una comunidad, sin embargo, yo insistía en conocer más acerca del proceso de licitación pública, y le externé a la Lic. Claudia mi interés y me comentó que en esa subdirección también llevaban a cabo requerimientos, pero en menor cantidad. Eso fue algo que me alegró ya que podría continuar explorando este proceso y relacionarlo con las funciones que tenemos los administradores educativos.

Como yo había compartido mi deseo de conocer más acerca del procedimiento de adquisiciones, la Lic. Claudia me enseñó la plataforma de COMPRANET, si bien ya la conocía por el área anterior, me dijo que de ahí se realizaba la investigación de mercado, porque ayuda a conocer a los proveedores que ya han ganado el concurso y poderlos contemplar para solicitar cotizaciones con base en la propuesta económica y tener la evidencia del resultado de la investigación de mercado. También me explicó más a detalle cómo se elabora el anexo técnico y los formatos que se elaboran, así como su fundamentación legal con base en la LAASSP y los POBALINES.

Posteriormente, la Lic. Claudia me invitó a que la acompañara a un curso de 4 módulos, el cual asistí a tres de ellos, el primero fue “Atribuciones y Responsabilidades de las Áreas Requirientes y Técnicas en Materia de Adquisiciones”, el segundo “Investigación de Mercado y Criterios de Evaluación por Puntos y Porcentajes” y finalmente el tercero “Proceso Macro de Contratación Pública en CompraNet 2023” impartido por los Asesores Legales (ASELEGS, S.A DE C.V. En dicho curso aprendí más acerca de este procedimiento y el paso a paso de cómo se realiza. Principalmente mencionaron que lo primero que se debe hacer es un anteproyecto y con ello la investigación de mercado de acuerdo con el art. 25 6to párrafo de la LAASSP, cuando la licitación exceda de más de 300 UMAS (Unidad de Medida Actualizada), para evidenciar que sí hay proveedores que venden el bien o servicio que

requieres, para posteriormente diseñar el anexo técnico en donde se especifica el bien o servicio que necesitas, así como las cantidades.

Cuando se exenta de esta obligación de la investigación de mercado es cuando el procedimiento se realiza con fundamento a la fracción XX del art. 41 de la LAASSP, ya que en este caso se va a considerar la que realiza la Secretaría de la Función Pública para celebrar el contrato marco (art. 14 penúltimo párrafo del Reglamento de la LAASSP). Explicaron que cuando la adquisición es menor a las 300 UMAS se debe inclinar el proceso por la adjudicación directa. Adicionalmente, mencionaron que la investigación de mercado se debe tomar de dos fuentes; 1) la que se encuentra disponible en el portal de COMPRANET y a falta de esta la información histórica, es decir, los contratos anteriores y sus antecedentes; 2) la que se obtiene a través de organismos especializados, industriales, comerciales, fabricantes, distribuidores, etc. y por último; 3) la que se obtiene a través de internet, por teléfono o por algún otro medio que quede registrado para que permita su verificación. En este punto, mi participación en CONAFE me permitió identificar que estas acciones se ejecutaban de manera cotidiana en la Dirección de Operación Territorial y también en la subdirección de Gestión Educativa, ya que en algunas ocasiones me tocó observar cómo hacían llamadas telefónicas o enviaban correos a las empresas para solicitar propuestas económicas, es decir, cotizaciones del bien o servicio a requerir.

En este punto, comprendí que el marco regulatorio con el que está basado este procedimiento es de acuerdo con el art. 134 tercer párrafo de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en el que se debe fundar y motivar las contrataciones públicas y que los recursos sean administrados de manera eficiente, eficaz y transparente. Asimismo, durante el curso explicaron detalladamente la *Ley General de Responsabilidad Administrativa* art. 7, en el que todos los procedimientos de contratación deben ser por licitación pública, y para la presentación y apertura de propuestas de licitaciones debe ser de

20 días naturales para las licitaciones internacionales, 15 días naturales para las licitaciones nacionales y 10 días naturales para las licitaciones mixtas, contados a partir de la publicación de la convocatoria de acuerdo con el art. 32 de la LAASSP.

Otros de los puntos que me parecieron relevantes del proceso, es el tipo de contratación, por ejemplo el primero, invitación a cuando menos 3 personas, en donde mínimo 3 proveedores presentan propuestas económicas y éstas deben ser entregadas en un plazo de 5 días naturales como mínimo; por otro lado, se encuentra la adjudicación directa por monto (700 mil) y se solicitan 3 cotizaciones con un plazo no menor a 30 días, todas estos procesos deberán estar publicados en COMPRANET para cumplir con el objetivo de la transparencia. También compartieron que todas las proposiciones deben ser evaluadas en un plazo de 20 días después de la apertura hasta el fallo y quien realiza esta evaluación es el Subcomité Revisor de Convocatorias a las Licitaciones Públicas (SUBRECO) que se encarga de ser un comité que analiza, modifica, revisa y aprueba convocatorias de licitación pública y que estas cumplan con los lineamientos.

En el curso de “Investigación de Mercado y Criterios de Evaluación por Puntos y Porcentajes” impartido por ASELEGS, mencionaron que existen tres tipos de evaluación de las proposiciones de los licitantes; la de puntos y porcentajes, el binario y el costo-beneficio, la primera se refiere a la evaluación del 50% técnico y 50% económico cuando se trata de bienes, pero cuando se trata de servicios debe ser el 60% técnico y el 40% económico; por otra parte, el binario se inclina más por el costo más bajo, pero también se verifica si cumple con las condiciones legales y técnicas; finalmente el costo-beneficio consiste en evaluar las propuestas económicas haciendo un análisis de cuál de ellas ofrece mayor beneficio.

De estos tipos de evaluación el único que se debe justificar en su utilización es el binario con base en el art. 36, segundo párrafo de la LAASSP y el art. 51, segundo párrafo de su reglamento. Al convivir con los colaboradores me percaté que el recurso de evaluación

que utilizaban con mayor frecuencia era el binario, ya que era más “rápido” de aplicar porque se inclina por el costo más bajo y desafortunadamente no me tocó ver cómo se realiza la evaluación de puntos y porcentajes o el costo-beneficio en la práctica porque no lo utilizaban y durante el curso mostraron sus dudas en cómo se aplicaba ya que es una serie de especificaciones que se deben contemplar, así como operaciones matemáticas.

En el curso también se explicó a detalle el cómo se considera un precio no aceptable y sea motivo de rechazo en la propuesta económica del licitante, esto se puede identificar a través de la investigación de mercado, porque si los precios superan el 10% a lo considerado en la mediana que se obtiene de dicha investigación, para ello nos compartieron una regla que se debe seguir para considerar “caro” de acuerdo con el art. 51, apartado A del RLAASSP;

Mediana de los precios de la investigación de mercado + 10% o

Promedio de al menos tres proposiciones presentadas + 10%

En relación con lo anterior, se emplea el concepto del “precio conveniente” que se obtiene a través del promedio de los precios que resulten de las proposiciones aceptadas técnicamente en la licitación y a éste se le resta el porcentaje que determine la dependencia o entidad en sus *Políticas, Bases y Lineamientos (POBALINES)* de acuerdo con el art. 2, frac. XLL de la LAASSP.

El último módulo que se desarrolló en el curso se enfocó en enseñar cómo se utiliza el portal de internet de COMPRANET, el cómo crear una cuenta y un perfil, las opciones y menú que tiene para los expedientes, los procedimientos, el registro empresarial de COMPRANET. Nos mostraron cómo se crea un expediente y cómo llenar los datos generales que se solicitan para que quede el registro de las partidas, y ahí mismo se adjuntan las proposiciones obtenidas de la investigación de mercado. Esta actividad fue muy dinámica porque cada participante debía hacer el ejercicio en la computadora y hacer búsquedas de información, esto me ayudó a familiarizarme con el aplicativo y se me facilitó cuando la Lic.

Claudia me pedía que buscara proveedores y revisará si se encontraban de manera correcta en el formato de la investigación de mercado.

A lo largo del curso fui imaginando los escenarios en donde el administrador educativo puede intervenir y que, gracias a nuestra formación académica, nuestra participación puede ser sustancial para cumplir con los criterios de eficiencia y eficacia en la gestión de dichas requisiciones. Así mismo, como administradores educativos tenemos la capacidad de detectar las necesidades educativas en cuanto a infraestructura, mobiliario, materiales y servicios educativos, es decir, nuestra participación es fundamental desde la planificación hasta la supervisión de los requerimientos y que se lleven a cabo de manera responsable, transparente y eficiente.

El haber conocido toda esta información y aprendido a aplicarla, me pareció significativa para mi formación, porque el proceso de licitación pública no sólo se realiza en el CONAFE, sino que se realiza en todas las organizaciones gubernamentales que forma parte de la Administración Pública y están obligadas a realizar este procedimiento para la contratación de bienes y servicios, es decir, es un proceso universal.

Con base en mi experiencia, sugiero que el diseño de la convocatoria de la licitación pública, el anexo técnico y la investigación de mercado pueden ser actividades en donde un prestador de servicio social y/o prácticas profesionales de la LAE participe e intervenga profesionalmente, esto para evitar los tiempos muertos y el desaprovechamiento de los espacios por el desconocimiento de sus habilidades profesionales y que así el objetivo de las prácticas profesionales se cumpla.

La realización de las prácticas profesionales y el servicio social en la misma institución, me ayudaron a la continuidad de la formación académica en un mismo ámbito –la educación comunitaria– y me ayudó en el descubrimiento de actividades administrativas dentro del CONAFE, como es el proceso de la licitación pública para la adquisición de un

bien o servicio, en la que un administrador educativo puede colaborar y desempeñarse en el área requirente y gestionar procesos con eficiencia y eficacia.

Para finalizar, en este apartado presento un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), elaborado a partir de la observación y el diagnóstico situacional realizado durante mis prácticas profesionales y servicio social. El FODA es una herramienta que sirve para realizar un análisis estratégico, que permite conocer la situación de una organización, evaluar, diseñar estrategias, tomar decisiones, prevenir riesgos y optimizar los recursos de una organización. Ponce Talancón (2007) afirma que “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y las amenazas” (p. 114). En una organización, las fortalezas y las oportunidades se sitúan en las habilidades y las capacidades de los colaboradores así como los diversos recursos que se tienen para lograr los objetivos. Por otro lado, las debilidades y las amenazas se pueden considerar como aspectos o situaciones que perjudican el funcionamiento de la organización y provocan una deficiencia en el cumplimiento de sus actividades; en el caso de las amenazas, éstas “representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización” (Ponce Talancón, 2007, p. 115).

Esta herramienta la seleccioné con el fin de contrastar la realidad operativa del CONAFE frente a sus objetivos institucionales, permitiendo identificar los puntos críticos de gestión donde la eficiencia se ve comprometida. El análisis revela que, si bien la institución posee una estructura pedagógica sólida y un capital humano comprometido, existen patrones recurrentes en diversas áreas que pueden llegar a perjudicar la gestión de procesos administrativos. Particularmente, se detectaron procesos burocráticos y retrasos normativos que actúan como barrera administrativa, los cuales terminan por postergar la entrega de materiales esenciales para la educación de las comunidades de aprendizaje.

Por ejemplo, un retraso normativo es la desactualización de documentos oficiales de la Normateca, lo que podría provocar incertidumbre a los colaboradores en la aplicación de manuales en la operación del CONAFE, al no contar con un marco legal vigente que precise las responsabilidades de cada colaborador.

Tabla 1. FODA elaborado a partir de mi experiencia en CONAFE

FODA	
FORTALEZAS (Factores internos) • Tienen organización en actividades cotidianas a realizar • Comunicación con los jefes directos para la planeación de actividades • Compromiso por la búsqueda de eficacia, calidad y utilidad de los recursos que se entregan a las comunidades • Búsqueda de mercado para encontrar al mejor proveedor de materiales para el aula, auxiliares didácticos y material de formación • Actualización constante a los colaboradores sobre el tema de adquisiciones • Hay trabajo colaborativo • Puntualidad • Seguimiento pedagógico a las figuras educativas • Seguimiento administrativo a las coordinaciones territoriales	DEBILIDADES (Factores internos) • Administración de tiempo • Ausentismo de colaboradores • Falta de financiamiento • Deficiencia en el abastecimiento de insumos de todas las comunidades más alejadas • Actualización tardía de los documentos oficiales de la Normateca • Existe nepotismo en la operación administrativa del CONAFE • Clima organizacional paternalista • Recelo y suspicacia entre los colaboradores
OPORTUNIDADES (Factores externos) • Cursos de actualización de las funciones administrativas y pedagógicas de los colaboradores • Compromiso con los Estados para el cumplimiento de abastecimiento de insumos y servicios destinadas a las comunidades • Aprovechamiento de recursos digitales • Ampliación de la cartera de	AMENAZAS (Factores externos) • Inflación en los costos de los bienes y servicios que puede costear el CONAFE • Presupuesto asignado por la autoridad en su proyecto de egresos de la federación • Retraso en la entrega de materiales

FODA	
proveedores e inclinarse por PYMES • Mayor financiamiento público para las adquisiciones • Homologación de las funciones de otras direcciones para priorizar la tarea educativa y el compromiso social del CONAFE	

Creación propia a partir de la experiencia en el CONAFE.

A partir de la elaboración del FODA se deriva la Matriz de Análisis de Factores Externos e Internos (MAFE) que es una herramienta de planeación estratégica que vincula las fortalezas y las debilidades como factores internos, y las oportunidades y las amenazas como factores externos. Esta matriz permite aplicar cuatro tipo de estrategias con base en lo planteado por David (1997) citado en Ponce Talancón (2007):

Estrategia FO (Fortalezas+ Oportunidades): Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO (Debilidades+ Oportunidades): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategia DA (Debilidades + Amenazas): Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las habilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Estas estrategias las apliqué en mi análisis FODA para tener un análisis completo y definir acciones que ayuden a superar las debilidades y aprovechar sus oportunidades como se presenta a continuación:

Estrategia FO: Usar el talento humano y la organización para dominar el mercado de proveedores y la digitalización en los procesos.

Estrategias DO: Utilizar la capacitación externa para erradicar los vicios internos (clima laboral).

Estrategias FA: Aplicar la eficacia en los recursos ante la reducción del presupuesto y el trabajo colaborativo con puntualidad.

Estrategia DA: Fortalecer la logística interna y reestructurar las prioridades, enfocar los pocos insumos disponibles estrictamente en las comunidades en donde es más difícil abastecer.

Estos análisis –FODA y MAFE– revelan que el CONAFE cuenta con una sólida base operativa y humana, destacado por su gran compromiso pedagógico, sin embargo, existen factores que impiden alcanzar su máximo potencial en la organización. La institución posee fortalezas internas de planificación y seguimiento, las cuales se podrían consolidar con eficiencia administrativa que es la herramienta que garantizará que se optimicen los recursos. Al fortalecer los procesos de planificación con herramientas de administración educativa, la institución no solo optimiza sus recursos financieros y materiales, sino que garantiza que el impacto de su política compensatoria llegue de manera oportuna y transparente a las comunidades más alejadas.

Capítulo II. La administración educativa en el marco de una política compensatoria de inclusión y bienestar en educación: CONAFE

Como administradores educativos en nuestra formación académica nos explican el contexto en el que surge una política pública, desde su diseño, implementación y evaluación, que principalmente son acciones y estrategias que se toman para abordar los problemas sociales con el objetivo de lograr el bienestar social. Es importante retomar este planteamiento porque el ambiente en el que se desarrollaron mis prácticas profesionales y el servicio social es en una institución pública creada a partir de una política compensatoria en educación y es trascendental considerar ciertos criterios que la hacen posible para su implementación, por ejemplo; 1) la identificación de la necesidad y la focalización de a quién se va a compensar, en este caso, a poblaciones de alta marginalidad y rezago educativo; 2) Abastecimiento de recursos materiales, infraestructura, personal capacitado, financiamiento, etc., y 3) Evaluación de los resultados obtenidos y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos esperados.

Las políticas compensatorias son proyectos que se configuran como intervenciones estratégicas orientadas a mitigar las brechas de desigualdad social. Su diseño se fundamenta en indicadores críticos como la pobreza, la exclusión y la deserción escolar, factores que determinan el alcance de su implementación. Bajo esta premisa, se reconoce que, si bien el ámbito educativo tiene límites estructurales, posee una responsabilidad transformadora; como señala Arzate (2011) “la escuela y su acción pedagógica no pueden resolver el problema de la pobreza en sí misma pero pueden, y deberían, trabajar para generar capacidades productivas y ciudadanas en los individuos” (p. 1058).

Por lo regular, las escuelas rurales e indígenas son las que tienen peores condiciones en cuanto a infraestructura, además, carecen de los servicios básicos como la luz y el agua, para ello se crean programas compensatorios que atiendan a esta población, precisamente el

CONAFE se encarga de llevar educación a zonas rurales, a comunidades indígenas, circenses, migrantes o población de alta marginalidad. Se puede apreciar que las políticas compensatorias son “teorías de la realidad social a la vez que técnicas de intervención social por lo que implica una definición del problema a intervenir, así como una perspectiva normativa y política del mismo” (Arzate, 2011, p. 1081).

La pobreza es uno de los principales factores que determinan la desigualdad y se puede observar a través de los resultados emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) de la medición multidimensional de la pobreza a nivel nacional 2022 con base en los *Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de pobreza* y en la información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A continuación, se presentan los indicadores de pobreza del CONEVAL del periodo 2016-2022:

Tabla 2. Indicador de pobreza 2022

 Lo que se mide se puede mejorar 												
Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza Estados Unidos Mexicanos 2016-2022												
Indicadores	Porcentaje				Millones de personas				Carencias promedio			
	2016	2018	2020	2022*	2016	2018	2020	2022*	2016	2018	2020	2022*
Pobreza												
Población en situación de pobreza	43.2	41.9	43.9	36.3	52.2	51.9	55.7	46.8	2.2	2.3	2.4	2.6
Población en situación de pobreza moderada	36.0	34.9	35.4	29.3	43.5	43.2	44.9	37.7	2.0	2.0	2.1	2.3
Población en situación de pobreza extrema	7.2	7.0	8.5	7.1	8.7	8.7	10.8	9.1	3.6	3.6	3.6	3.8
Población vulnerable por carencias sociales	25.3	26.4	23.7	29.4	30.5	32.7	30.0	37.9	1.8	1.8	1.9	2.0
Población vulnerable por ingresos	7.6	8.0	8.9	7.2	9.1	9.9	11.2	9.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	24.0	23.7	23.5	27.1	28.9	29.3	29.8	34.9	0.0	0.0	0.0	0.0
Privación social												
Población con al menos una carencia social	68.5	68.3	67.6	65.7	82.7	84.6	85.7	84.7	2.1	2.1	2.2	2.3
Población con al menos tres carencias sociales	20.0	20.2	23.0	24.9	24.2	25.0	29.2	32.1	3.5	3.5	3.5	3.6
Indicadores de carencia social												
Rezago educativo	18.5	19.0	19.2	19.4	22.3	23.5	24.4	25.1	2.7	2.8	2.8	3.0
Carencia por acceso a los servicios de salud	15.6	16.2	28.2	39.1	18.8	20.1	35.7	50.4	2.7	2.7	2.8	2.9
Carencia por acceso a la seguridad social	54.1	53.5	52.0	50.2	65.4	66.2	66.0	64.7	2.3	2.3	2.5	2.6
Carencia por calidad y espacios de la vivienda	12.0	11.0	9.3	9.1	14.5	13.6	11.8	11.7	3.1	3.2	3.4	3.6
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	19.2	19.6	17.9	17.8	23.1	24.3	22.7	22.9	3.0	3.0	3.1	3.3
Carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad	21.9	22.2	22.5	18.2	26.5	27.5	28.6	23.4	2.6	2.6	2.7	2.9
Bienestar económico												
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos	14.9	14.0	17.2	12.1	18.0	17.3	21.9	15.5	2.5	2.5	2.5	2.9
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos	50.8	49.9	52.8	43.5	61.3	61.8	66.9	56.1	1.9	1.9	2.0	2.2

Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en la ENIGH 2016, 2018, 2020 y 2022 del INEGI.

* Para un mejor análisis de la información 2022, consultar las notas técnicas, disponibles en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Notas_pobreza_2022.aspx

Fuente: CONEVAL (2023)

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que el rezago educativo del 2016 al 2022 aumentó 0.9 puntos porcentuales lo que se traduce a un aumento de 2.8 millones de personas, a diferencia de la pobreza que de 2016 al 2022 disminuyó 6.9 puntos porcentuales es decir 5.4 millones de personas. De acuerdo con estas estadísticas no parece que haya una relación entre la pobreza y el rezago educativo, sin embargo, “el rezago es alimentado por los procesos de exclusión tanto en el acceso al sistema como por el fracaso escolar” (Arzate, 2011, p. 1063), es decir, dentro de la problemática del rezago educativo existe una serie de factores que interrumpen la vida escolar de las personas y conduce a la deserción, por ejemplo, uno de estos factores de riesgo es la marginalidad sociocultural que impacta en la en el aprendizaje y la permanencia educativa, esto debido a que desde los padres los niveles educativos suelen ser bajos por la necesidad de trabajar desde muy jóvenes, lo que trae consigo la marginalidad económica por tener que abandonar los estudios para comenzar a trabajar por la necesidades que cada familia presenta; otro factor es que las localidades son dispersas y provocan aislamiento social lo que repercute en la falta de escuelas cercanas o que los traslados sean muy largos y eso origine la deserción; además a consecuencia de la lejanía, en algunas ocasiones estas localidades tampoco tienen acceso a servicios básicos como la luz, el agua, infraestructura, etc. lo que provoca que se desencadene la marginalidad política, porque no hay suficiente inversión educativa y las escuelas se encuentran en malas condiciones, no tienen equipamiento necesario y no hay docentes que puedan trasladarse hasta esas comunidades.

La dispersión geográfica hace que la desigualdad y el rezago se potencialicen por no tener la cercanía suficiente para asistir a la escuela.

A continuación, se muestra la siguiente tabla con los datos específicos del rezago educativo y la dispersión de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el INEGI.

Tabla 3. Indicadores del Rezago Educativo

Indicador de Rezago Educativo	Ámbito Típico de Alta Afectación (Localidades Dispersas)	Proporción de la carencia
Población analfabeta (15 años o más)	Zonas Rurales, Indígenas y Dispersas	Mayor al 5% (Duplicando o triplicando el promedio urbano)
Población sin Educación Básica Completa	Localidades con menos de 5,000 habitantes	Cercano al 40% en zonas de Muy alta marginación
Población de 6-14 años que NO asiste a la escuela	Localidades de muy alta marginación y rurales	Superior al 5% (el abandono o la no inscripción es más común)
Población en localidades Menores a 5,000 Habitantes (Indicador de Dispersión/Lejanía)	Rural	Aproximadamente el 24% de la población total en México

Fuente: CONAPO & INEGI (2020)

Como se puede ver, las localidades más dispersas son las comunidades con menos de 5,000 habitantes y se trata de comunidades rurales e indígenas. En datos específicos de la República Mexicana, las zonas en donde hay mayor dispersión geográfica es en el Sursureste del país. De acuerdo con los datos del 2020 emitidos por el CONEVAL, se presentan las entidades federativas y el porcentaje de población con rezago educativo, haciendo una comparativa con el año 2018 como se muestra a continuación:

Tabla 4. Porcentaje de población con rezago educativo

CONEVAL

Lo que se mide se puede mejorar

MEDICIÓN
DE POBREZA
2020

Porcentaje de la población con rezago educativo

Entidades federativas

2018 - 2020

Entidad Federativa	Porcentaje		Miles de personas		Entidad Federativa	Porcentaje		Miles de personas	
	2018	2020	2018	2020		2018	2020	2018	2020
Aguascalientes	15.6	15.7	213.8	224.9	Nayarit	19.2	18.3	234.1	226.2
Baja California	15.9	16.1	596.4	608.9	Nuevo León	13.4	14.4	739.3	841.6
Baja California Sur	13.6	14.5	103.5	117.0	Oaxaca	29.6	29.6	1,184.0	1,233.4
Campeche	19.4	19.2	170.4	179.0	Puebla	21.3	23.2	1,380.1	1,534.2
Coahuila de Zaragoza	14.2	14.3	434.4	454.6	Querétaro	17.5	17.0	400.1	406.7
Colima	18.1	17.7	131.2	129.7	Quintana Roo	17.0	17.5	307.2	329.9
Chiapas	31.2	32.5	1,667.6	1,816.5	San Luis Potosí	19.7	19.2	551.9	544.9
Chihuahua	17.2	16.2	631.7	608.1	Sinaloa	17.9	16.8	536.6	512.4
Ciudad de México	9.4	9.5	865.1	878.0	Sonora	14.0	15.6	407.6	461.0
Durango	16.3	16.9	292.6	313.0	Tabasco	18.0	16.6	426.3	401.3
Guanajuato	22.2	23.2	1,350.8	1,437.1	Tamaulipas	16.1	15.6	561.3	551.6
Guerrero	25.8	26.6	905.5	945.1	Tlaxcala	15.9	16.1	207.5	216.8
Hidalgo	19.7	18.9	600.7	583.4	Veracruz de Ignacio de la Llave	26.4	27.8	2,095.2	2,254.8
Jalisco	19.3	18.5	1,590.2	1,550.2	Yucatán	21.6	21.8	486.6	510.8
México	14.7	14.1	2,478.5	2,409.2	Zacatecas	20.8	21.9	336.4	356.2
Michoacán de Ocampo	27.0	29.4	1,259.4	1,410.3	Estados Unidos Mexicanos	19.0	19.2	23,525.3	24,397.4
Morelos	19.3	17.7	379.2	350.6					

Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en la ENIGH 2018 y 2020.

www.coneval.org.mx

Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en la ENIGH 2018 y 2020.

www.coneval.org.mx

Fuente: CONEVAL (2022)

Con lo anterior, se puede identificar que los Estados más afectados por el rezago educativo son: Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Puebla y Veracruz. Ahora bien, para un análisis completo de cómo interfiere la pobreza en el rezago educativo, en la imagen 3 se puede ver el porcentaje de población en situación de pobreza por entidad federativa también con base en los datos del CONEVAL:

Gráfica 1. Porcentaje de población en situación de pobreza 2022



Fuente: CONEVAL (2022)

Con los datos anteriores se puede observar que los Estados con mayor porcentaje en situación de pobreza también recaen en Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz, por lo tanto, se podría concluir que la pobreza es la principal causa del rezago educativo por la escasez de recursos económicos en el hogar, lo que trae como consecuencia el abandono escolar por no poder pagar los gastos que la educación genera, por ejemplo, los uniformes, el pasaje, los útiles escolares, el internet, etc., y por eso los estudiantes prefieren abandonar la escuela y comenzar a trabajar para aportar recursos económicos en su hogar, sin embargo, esto crea un círculo vicioso entre la pobreza y el rezago educativo, porque este último provoca la marginación laboral al carecer de conocimientos, habilidades y competencias lo que estimula los bajos salarios y empleos precarios que traen consigo la pobreza.

Para poder “combatir” la problemática del rezago educativo, el gobierno mexicano diseña estrategias y proyectos pertinentes para atender a este sector de la población; estas acciones están enfocadas en garantizar el acceso, fortalecer la permanencia, aumentar la

cobertura, la equidad y la inclusión, para ello “el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, con el objetivo de imprimir solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía, para fortalecer la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación” (SEP, 2025, p. 6). Esta planeación se encuentra elaborada dentro del *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030*, y de acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP) está estructurado en cuatro Ejes generales: 1) Gobernanza con justicia y participación ciudadana; 2) Desarrollo con Bienestar y humanismo; 3) Economía moral y trabajo; y 4) Desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora tres ejes transversales: T.1) Igualdad sustantiva y derechos de las mujeres; T.2) Innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional; y T.3) Derechos de los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas. (2025, p. 6).

De acuerdo con el Eje general 2) Desarrollo con bienestar y humanismo, “la educación es un derecho fundamental y no un privilegio” (PND 2025, p. 41), por lo que se busca diseñar políticas que consoliden el acceso a la educación y la permanencia para proteger y garantizar el derecho a la educación. El PND propone la continuidad de los “Programas del Bienestar” que permiten fortalecer la protección social “con especial atención a quienes enfrentan condiciones de desigualdad, pobreza o marginación, o aquellos que por diversas cuestiones se encuentran en situaciones de vulnerabilidad” (PND 2025, p. 41); el programa más significativo de estas estrategias para derrocar las desigualdades es el programa de apoyo económico, es decir, brindar becas escolares para evitar que la incapacidad económica de las familias sea el obstáculo para lograr la permanencia escolar; además establece el fortalecimiento del programa “La Escuela es Nuestra”, que consiste en la financiación a las escuelas para acondicionarlas y equiparlas y haya mejores condiciones físicas en los planteles educativos. De acuerdo con la Dirección General Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyE 2024) citado en el *Programa Sectorial de*

Educación 2025 (PSE), “entre los ciclos escolares 2020-2021 y 2023-2024 se incrementó en 11.8 puntos porcentuales el porcentaje de escuelas primarias y secundarias conectadas a internet, 9.9 puntos las que cuenta con lavabo de manos y 3.5 puntos las que tienen acceso a agua potable” (p.23). De acuerdo con lo anterior, el financiamiento de las escuelas para la construcción, mantenimiento y mejoramiento busca obtener mayores resultados “que permitan contar con escuelas seguras, funcionales, pertinentes, sustentables, limpias, inclusivas y equipadas, que constituyan entornos óptimos para los procesos de enseñanza y aprendizaje en todos los tipos y niveles educativos” (PSE, 2025, p. 24).

Por su parte, la SEP está obligada a dar seguimiento educativo a través del PSE 2025, el cual es un instrumento que define los objetivos, estrategias y metas del sector educativo y es derivado del PND. Los objetivos del PSE 2025 son : 1) Aumentar la oferta educativa a nivel nacional para reducir las brechas de acceso de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas a fin de avanzar hacia la igualdad de oportunidades de formación, sin importar el origen o contexto social; este punto es importante porque dentro del programa menciona que “el sistema educativo debe ofrecer una cobertura amplia y flexible que considere el contexto cultural, lingüístico, geográfico y las características de la población, superando las barreras que limitan el derecho a la educación” (PSE, 2025, p. 33). Este objetivo busca eliminar las desigualdades sociales con especial atención a las comunidades rurales, indígenas, migrantes, niñas, niños, adolescentes y adultos mayores en situación de pobreza, esto a través del fortalecimiento de la educación inicial ya que “diversos estudios confirman que invertir en la atención a la primera infancia reduce desigualdades sociales y genera beneficios económicos sostenibles” (PSE, 2025, p. 34); 2).

Otro de los objetivos del PSE 2025 es “Garantizar el ingreso, permanencia y conclusión de las trayectorias educativas en todos los tipos, niveles y modalidades del sistema educativo, priorizando el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, a fin de

contribuir a su desarrollo integral y bienestar de la población”. En este objetivo se propone “el acompañamiento académico, las Becas para el Bienestar, el fortalecimiento de la infraestructura escolar y la integración de planes y programas de estudio inclusivo” (PSE, 2025, p. 37), esto para erradicar gradualmente las condiciones estructurales del abandono escolar y la desigualdad educativa.

En el objetivo 3 del PSE 2025, "Fortalecer el papel de las maestras y maestros como agentes de cambio en la transformación del sistema educativo a nivel nacional, impulsando su labor profesional, la formación continua, así como la vocación de servicio para mejorar la educación”, se plantea que los maestros son un pilar importante para la transformación social, promover valores y transmitir conocimiento, por tal motivo se pretende impulsar la revalorización del personal docente a través de “una reestructuración integral de la carrera docente, enfocada en su ingreso, desarrollo, promoción, reconocimiento y retiro”(PSE, 2025, p. 40).

En el mismo PSE 2025, el objetivo “4) Mejorar los entornos escolares para favorecer el aprendizaje, desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades de los estudiantes de todo el país, a partir de la construcción, equipamiento, restauración y rehabilitación de la infraestructura educativa”, principalmente se establece continuar con la remodelación y mantenimiento de los planteles educativos como se había planteado en el sexenio anterior para seguir construyendo el Segundo Piso de la Cuarta Transformación, por lo que se propone “brindar mantenimiento y rehabilitación a la infraestructura física educativa para extender su vida útil, con prioridad en zonas marginadas, pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas” (PSE, 2025, p. 43), este mantenimiento incluye la electricidad, infraestructura adaptada para personas con discapacidad, agua potable, internet, etc., y esto será a través del programa “La Escuela es nuestra” y la creación de Universidades para el Bienestar Benito Juárez García.

El objetivo “5) Promover ambientes escolares inclusivos, sanos y seguros que favorezcan el aprendizaje, la convivencia y el desarrollo integral de estudiantes, personal docente, madres y padres de familia en las escuelas de los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional” busca aplicar “campos formativos articulados con la Estrategia Nacional Vida Saludable, mediante programas e intervenciones orientadas a promover el desarrollo de habilidades socioemocionales, el respeto por la diversidad cultural y lingüística, la convivencia pacífica, el bienestar emocional y el cuidado del medio ambiente” (PSE, 2025, p. 45), esta acción busca que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes construyan un estilo de vida saludable y eliminar la violencia y las adicciones, por lo que la SEP deberá impulsar “mecanismos y campañas de cultura de paz y prevención de adicciones, promoverá la sana convivencia en las escuelas y fomentará hábitos saludables para prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes” (PSE, 2025, p. 46).

Por último, el objetivo “6) Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte, a partir de la promoción y estímulo de la educación física a nivel nacional, el deporte comunitario y el de alto rendimiento, para fomentar la cohesión social y mejorar la salud de la población”. Este objetivo busca fortalecer el derecho a la práctica deportiva y que es muy importante para mantener un estilo de vida saludable y combatir las problemáticas del deterioro de la salud física y mental, que traen como consecuencia enfermedades como el sobrepeso, la obesidad, enfermedades crónicas, ansiedad, depresión, etc. En el PSE 2025 se establece que: “La SEP, en coordinación con la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), impulsará acciones para promover el desarrollo integral de estudiantes y población en general, a través del ejercicio físico y las actividades deportivas escolares, reconociendo su impacto positivo en la salud, el aprendizaje y la prevención de conductas de riesgo.” (p.49).

Estas estrategias son impulsadas para reducir el sedentarismo y fortalecer los espacios seguros para la práctica de deportes y actividades recreativas a la población. Los objetivos del PSE 2025 están estrechamente vinculados con las estrategias del PND 2025-2030, debido a que los dos instrumentos están elaborados para continuar con el Segundo Piso de la Cuarta Transformación. El PSE 2025 se especializa en trabajar en materia de educación y que sirva como una guía para implementar las estrategias y las líneas de acción para atender a la población más vulnerable y dispersa en temas educativos, para ello también propone las metas esperadas y la metodología de evaluación de los resultados esperados conforme a los indicadores de abandono escolar, eficiencia terminal, asignación de plazas o incentivos a docentes, personal docente con estudios de posgrado, escuelas públicas con acceso a servicios básicos como electricidad, agua potable, internet, etc., población con sobrepeso, población activa físicamente, etc., todos estos indicadores van a proporcionar información pertinente para evaluar la efectividad de las acciones propuestas en el PSE 2025.

Como se puede observar, el Estado es el encargado de establecer acciones que cubran la necesidad del rezago educativo y la pobreza, de tal manera que a través de sus instituciones se implementan estas estrategias con planes y programas compensatorios. Un ejemplo de esto es el CONAFE, que brinda atención a los contextos rurales, comunidades dispersas e indígenas a través de su modelo pedagógico de la práctica tutora y que de acuerdo con el PSE 2025 considera valiosa su intervención porque: “Genera un entorno de aprendizaje basado en el interés y las capacidades individuales, sin distinguir edad o grado escolar; una nueva cultura educativa comunitaria que, además de fortalecer el entorno local, incorpore criterios científicos para el logro educativo y la convivencia social, contribuyendo así a transformar el sistema educativo convencional.” (p.12)

Con lo anterior, se identifica que la labor del CONAFE es muy importante para el sector educativo y las comunidades alejadas, porque su principal labor es brindar atención a

estos sectores de la población y en el PSE 2025 se le encomienda la participación de comunidades de aprendizaje autogestivas en temas relacionados al objetivo del PND y el PSE 2025 que son temas de la alimentación, la salud, los recursos naturales, el agua, etc., con la finalidad de promover su bienestar comunitario.

El CONAFE es un organismo público descentralizado y fue creado el 11 de septiembre de 1971 por decreto presidencial del mandatario Luis Echeverría Álvarez y el Secretario de Educación Víctor Bravo Ahuja, con el objetivo de garantizar el acceso a la educación básica en comunidades marginadas de México. Esta institución es fruto de un programa compensatorio que busca resarcir el rezago educativo y la desigualdad social, así como promover la continuidad de los estudios en educación básica de comunidades que viven en alta y muy alta marginación y que no es posible que accedan a los servicios educativos regulares que ofrece la SEP. Actualmente el CONAFE tiene como director general al Dr. Gabriel Cámara y Cervera, que ha dado introducción a las redes de tutoría en México y ha contribuido con el modelo pedagógico en las comunidades de aprendizaje.

El CONAFE se crea por la necesidad de atender a la población más dispersa y de las periferias y “en 1973 se emprende el “Programa de Cursos Comunitarios con Educación Primaria en el estado de Guerrero”, mismo que cinco años después se generaliza en 31 entidades federativas; así como en forma intermitente y ocasional en la ahora Ciudad de México” (CONAFE, 2023, p. 3). A continuación se presenta una tabla que muestra la población que ha sido atendida y el número de servicios educativos ofrecidos por el CONAFE, prácticamente desde su creación.

Tabla 5. Población atendida a lo largo de los años por CONAFE

Periodo/presidente	Estudiantes inscritos/ población atendida	Número de servicios educativos	Observaciones
1973 Luis Echeverría Álvarez ¹	No se encuentra información precisa	Solo era primaria comunitaria en el estado de Guerrero	Combatir el rezago educativo
1981- 1982 José López Portillo ¹	No se encuentra información precisa	No se encuentra información precisa	Se integra el servicio de educación preescolar
1992 Carlos Salinas de Gortari ¹	No se encuentra información precisa	No se encuentra información precisa	Se implementa el Programa para el Desarrollo de la Educación Inicial no Escolarizada
1997 Ernesto Zedillo Ponce de León ¹	No se encuentra información precisa	No se encuentra información precisa	Se desarrolla el Servicio de posprimaria o secundaria comunitaria
2013-2014 Enrique Peña Nieto ²	329,806/901,181	35,832	Consolidación de los tres niveles comunitarios.
2016 Enrique Peña Nieto ³	334,919/780,000	33,657	En la población atendida incluye la educación inicial, como madres, padres y tutores de familia, haciendo el total de los 780,000 atendidos.
2023 Andrés Manuel López Obrador ⁴	540,000	55,000	Transición al modelo ABCD y renombramiento a la Educación Comunitaria para el Bienestar

Periodo/presidente	Estudiantes inscritos/ población atendida	Número de servicios educativos	Observaciones
2024 Andrés Manuel López Obrador ⁴	510,402	57,000	Reproducir el objetivo de la educación comunitaria y especial atención a la población más vulnerable y comunidades dispersas.

¹ Antecedentes históricos del CONAFE (2024)
²Programa institucional del CONAFE (2014)
³Diagnóstico General del CONAFE (2016)
⁴Informe de Avances y resultados enero 2023- junio 2024 (CONAFE 2024

Por otro lado, la atención del CONAFE es más frecuente en los Estados en donde hay mayor rezago social, por ejemplo, Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca y Guerrero. De acuerdo con el CONAFE (2024) la matrícula por entidad federativa del ciclo 2024 es

Tabla 6. Matrícula atendida por el CONAFE por Estado, 2024

Estado	Total Nacional	Estado	Total Nacional
Aguascalientes	0.9%	Morelos	1.2%
Baja California	0.6%	Nayarit	1.4%
Baja California Sur	0.3%	Nuevo León	2.1%
Campeche	0.8%	Oaxaca	8.5%
Chiapas	13.2%	Puebla	7.8%
Chihuahua	3.2%	Querétaro	2.5%
Ciudad de México	0.2%	Quintana Roo	0.7%
Coahuila	1.6%	San Luis Potosí	4.7%
Colima	0.4%	Sinaloa	1.8%
Durango	1.7%	Sonora	1.1%
Estado de México	6.2%	Tabasco	2.3%
Guanajuato	3.8%	Tamaulipas	2.8%
Guerrero	7.4%	Tlaxcala	1.0%
Hidalgo	4.9%	Veracruz	10.1%
Jalisco	3.1%	Yucatán	1.9%
Michoacán	4.3%	Zacatecas	1.5%

Fuente: Creación propia con datos del CONAFE (2024).

El CONAFE ha estado orientado bajo las metas del PND 2025-2030 y el PSE 2025-2030 para lograr un país con bienestar, y participa en los programas que impulsan, por ejemplo en el programa “La Escuela es Nuestra (LEEN)”, que como había mencionado, consiste en el financiamiento para el mejoramiento en la infraestructura de las escuelas de las zonas más dispersas y marginadas; el CONAFE es beneficiario de este programa porque sus servicios educativos se encuentran dentro la de la población objetivo de la LEEN y se destinan fondos económicos para la dignificación de los espacios.

Con esto concluyo que el PND establece el QUÉ se va a realizar para garantizar el derecho a la educación, el PSE 2025 propone el CÓMO se van a lograr las metas y el CONAFE es la institución que lo hará posible, es decir, QUIÉN va a ejecutar las estrategias para llevar la educación a las comunidades más vulnerables y así cumplir con el objetivo de las políticas compensatorias y garantizando la equidad y el derecho constitucional de la educación.

2.1. El CONAFE y la política internacional en materia educativa

El compromiso educativo que tiene el CONAFE está enmarcado también por organismos internacionales con quienes el Estado mexicano establece acuerdos vinculantes que, para el caso de la educación es principalmente con la *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO)*. Por ejemplo, a través de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos de 1990 celebrada en Jomtien, Tailandia, en donde se prioriza “satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos” (UNESCO, 1990, p. 18); estas necesidades abarcan desde el acceso a la educación hasta las herramientas adecuadas para lograr la participación plena en la sociedad y el desarrollo social de las personas. Para tal efecto, se plantea que “es necesario desarrollar políticas de apoyo en los sectores social, cultural y económico para poder impartir y aprovechar de manera cabal la educación básica con vistas de mejoramiento del individuo y la sociedad” (UNESCO, 1990, p.2), es decir, cada gobierno debe implementar estrategias que ayuden a cubrir los requerimientos de la sociedad –en materia de educación– como son las políticas compensatorias.

Paralelamente “La UNESCO, junto con la UNICEF, el Banco Mundial, el UNFPA, el PNUD, ONU Mujeres, y el ACNUR, organizó el Foro Mundial Sobre la Educación 2015 en Incheon (República de Corea) del 19 al 22 de mayo del 2015” (UNESCO, 2015, p. 4). Fruto de este foro fue “*la Declaración Incheon para la educación de 2030*” que se basa en garantizar la educación de calidad, inclusiva y equitativa a través de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. De tal manera que el CONAFE, con la finalidad de cumplir con la Declaración de Incheon: implementa el Modelo de Aprendizaje Basado en la Colaboración y el Diálogo (Modelo ABCD) que de acuerdo con el CONAFE (2016).

El modelo ABCD coincide con lo expresado en el cuarto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la agenda universal para

abatir las brechas sociales y económicas, promover su crecimiento económico sostenible, combatir el cambio climático, proteger los ecosistemas y promover sociedades pacíficas. (p.15)

Por tal motivo, el CONAFE ofrece el modelo ABCD compuesto por la inclusión, la equidad y la calidad, con mayor énfasis en tener acceso a la educación en la primera infancia y, por consiguiente, a la educación básica; a su vez, mantener el contexto multicultural para preservar las lenguas originarias porque “valora y fortalece la atención a la diversidad, promueve el valor y el reconocimiento de las culturas y lenguas de pueblos originarios” (CONAFE, 2018, p. 12). Este modelo está estructurado en tres ejes, 1) Relación Tutora que se refiere al rol del tutor y el aprendiz, en donde el tutor no da las respuestas sino acompaña al estudiante a que construya su propio conocimiento y adquiera un dominio del tema para que después el estudiante se convierta en tutor de alguien más. De acuerdo con el CONAFE (2018) “la relación tutora es condición necesaria para asegurar que el estudiante logre un aprendizaje profundo sobre el tema estudiado y avance en la adquisición de su competencia de aprender a aprender de manera autónoma” (p. 113); 2) Aprendizaje Basado en el Diálogo y la Colaboración que se basa en “rediseñar el currículum para que responda a las condiciones del contexto comunitario rural, la organización escolar multigrado y la atención especial a las habilidades básicas de aprendizaje, para revertir la falta de oportunidades educativas” (CONAFE, 2018, p. 18), en donde el diálogo, la colaboración y el enfoque comunitario son el soporte de este modelo; y 3) las Comunidades de Aprendizaje, que son básicamente en donde surge el Modelo ABCD en donde se involucra la comunidad, la relación tutora y el aprendizaje continuo y se destaca como “una de las estrategias que a nivel latinoamericano propone mejoras en el sistema educativo” (CONAFE, 2018, p. 12).

Por otra parte, el CONAFE es financiado a través de créditos y apoyos económicos por el Banco Mundial (BM) para el desarrollo de proyectos educativos, principalmente en el

Programa de Educación Inicial, porque “ha demostrado ser un proyecto de bajo costo con amplios beneficios que se reflejan en un mayor desarrollo físico y de aprendizaje” (Banco Mundial citado en CONAFE, 2015). El BM apoya al CONAFE otorgando préstamos con bajas tasas de interés, destinados a planes, programas y proyectos que benefician a la educación comunitaria.

Otro organismo internacional que apoya económicamente al CONAFE es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual ha tenido un gran impacto histórico en la inversión educativa que ha realizado, por ejemplo, “ha aportado cientos de millones de dólares desde la década de 1990 para financiar programas clave como el *Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo (PIARE)* y el *Programa Integral de Educación Comunitaria (PIEC)*” (CONAFE, 2018). Además de ser un agente de financiamiento externo, el BID funge como asesor y colaborador en la evaluación del modelo educativo para medir la eficiencia y la eficacia del programa y su impacto en la sociedad. En 2014 el BID “beneficia con un apoyo de 80 millones de dólares a los programas de Educación Inicial y Educación Comunitario, los dos pilares del Consejo en los que se aplica la estratégica educativa ABCD” (CONAFE, 2018).

Estos referentes internacionales son los que sustentan y hacen posible las bases metodológicas con las que se orienta el CONAFE para su modelo educativo, y también promueven los proyectos a través de créditos que ayudan a desarrollar el modelo pedagógico en las comunidades más dispersas y colaborar para que se cumpla la misión, visión y objetivos de la institución.

2.2. Visión, misión y objetivos del CONAFE

Para el estudio del quehacer educativo de esta organización, es importante consultar su misión, visión y objetivos institucionales, porque ayuda a contextualizar esta exploración formativa durante mis prácticas profesionales y el servicio social; así mismo, dan sentido a la adquisición de bienes y servicios para abastecer la educación comunitaria.

Principalmente, la misión institucional es “impartir educación básica comunitaria de calidad con equidad e inclusión social a niñas, niños, jóvenes y adolescentes que habitan en localidades marginadas y con rezago social en nuestro país, fomentando su continuidad”. (CONAFE, 2019). Su misión está vinculada con la promoción educativa y la permanencia escolar a través de educación comunitaria multigrado, en donde es importante que todos los miembros de la comunidad participen colaborativamente en la educación de cada Niña, Niño y Adolescente (NNA).

Por otra parte, la visión institucional se enfoca en “Brindar educación inicial y básica comunitaria de calidad, incluyente y flexible ante los nuevos contextos sociales y culturales del país, que garantice el derecho de acceso a la educación y la conclusión satisfactoria de la educación básica.” (CONAFE, 2019). La visión planteada por el CONAFE hace alusión a la declaración de Incheon en la agenda educativa 2030, respecto a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad para todos los contextos sociales y culturales. Como administradora educativa, me resulta importante investigar sobre la tarea educativa que tiene la institución, a través de su misión y visión institucional, porque permite visibilizar su funcionamiento organizacional para obtener resultados eficientes en temas educativos.

Ahora bien, en cuanto a sus objetivos generales y específicos, el CONAFE (2017) los plantea de la siguiente manera:

Objetivo general: Contribuir a que las niñas, niños y adolescentes de localidades de alta y muy alta marginación y/o rezago social concluyan cada uno de los niveles de educación

inicial y básica comunitaria, así como garantizar apoyos económicos a las figuras educativas y útiles escolares a los alumnos.

Objetivos específicos

1) Establecer servicios educativos que garanticen un funcionamiento eficiente y eficaz en localidades de alta y muy alta marginación o rezago social.

2) Procurar la asignación de figuras educativas a cada uno de los servicios de educación inicial y básica comunitaria para la atención pertinente, inclusiva y efectiva.

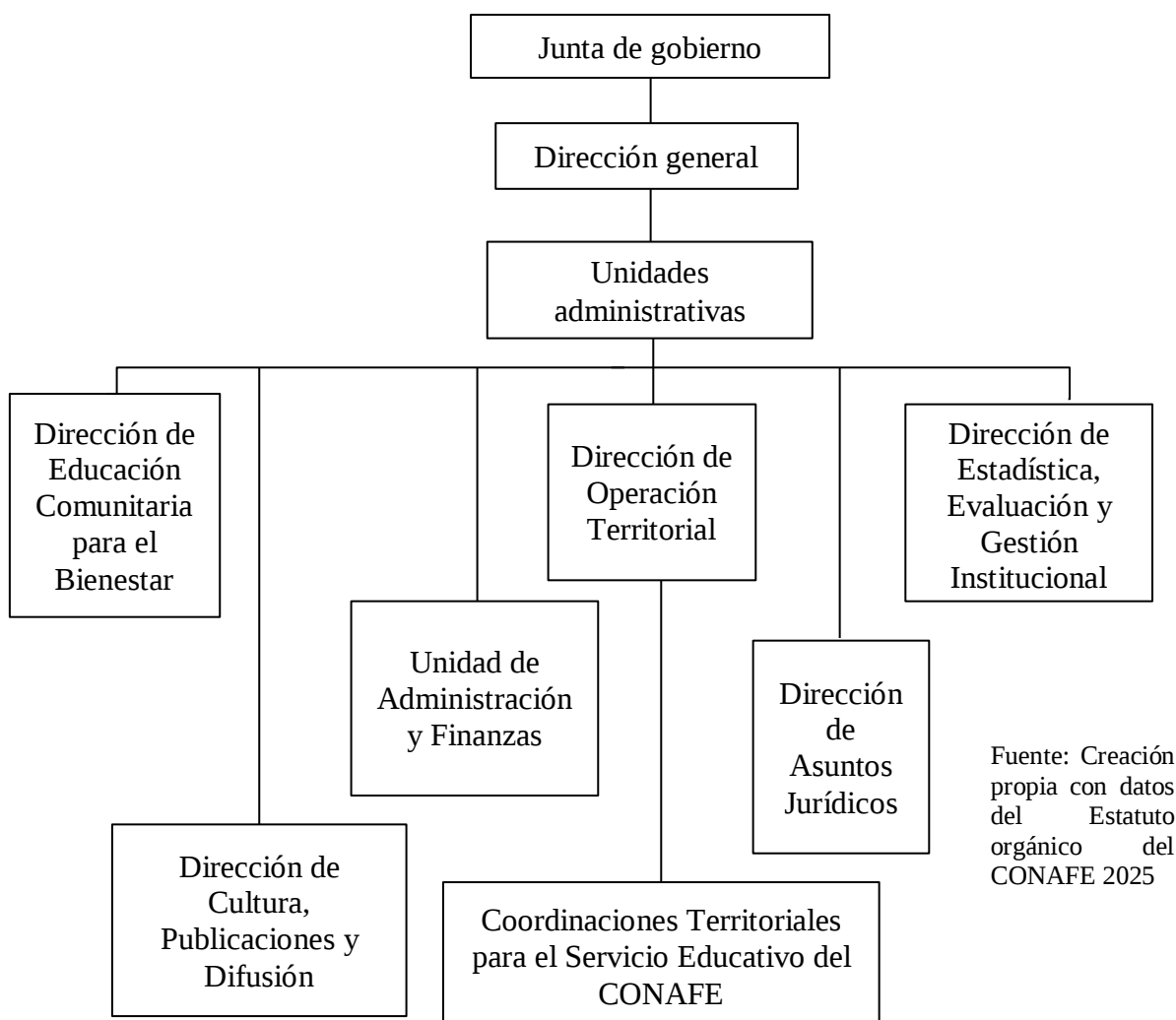
3) Dotar de útiles escolares a los servicios de educación comunitaria.

De estos objetivos, el que tomaré con mayor precisión en el Capítulo 3 de este trabajo es el último objetivo específico, porque además de proveer educación, también debe proporcionar los espacios necesarios y los materiales didácticos para que se logre dicha educación comunitaria, en donde se establece que el CONAFE debe abastecer de útiles escolares a las comunidades, lo que toma relevancia en esta exploración porque esos bienes y servicios son adquiridos a través de licitaciones públicas.

2.3. Organización estructural para la operación y funcionamiento del CONAFE

Al prestar mi servicio social y prácticas profesionales en el CONAFE, lo primero que me mostraron fue su *Estatuto Orgánico del CONAFE*, el cual es un documento en el que se establece su estructura organizacional, reglamento interno, objetivos institucionales, funcionamiento y la descripción de las responsabilidades de cada unidad administrativa. Para mí fue muy importante haber leído y analizado ese documento porque me brindó más información acerca del funcionamiento interno del CONAFE en términos administrativos y de organización. Con la información publicada en el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)* elaboré el siguiente organigrama que sirve para identificar las unidades de mando y la estructura organizacional del CONAFE.

Diagrama 1. Organigrama



La que encabeza el organigrama es la Junta de Gobierno que, de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)*, es el órgano supremo de la administración del CONAFE. Esta instancia se integra conforme el decreto y las atribuciones indelegables establecidas en el artículo 58 de la *Ley Federal de las Entidades Paraestatales* (p. 2) como por ejemplo, la planeación de programas, la aprobación del presupuesto para los planes y programas, el control administrativo y estructural y la supervisión financiera y legal de todos los procesos administrativos dentro del CONAFE. Después de la Junta de Gobierno está la Dirección General que, según el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)*, tiene facultad y obligación de:

- 1) Impulsar el diseño e implementación de innovaciones para la prestación de los servicios educativos; 2) Promover la conformación de Comunidades de Aprendizaje, el diálogo y las redes de colaboración entre el personal directivo, académico, administrativo y operativo de las diferentes áreas, mediante un trabajo institucional basado en la confianza; 3) Establecer un diálogo permanente con el personal de las Coordinación Territoriales para el Servicio Educativo del CONAFE, las figuras educativas, estudiantes, el personal académico y administrativo de oficinas centrales, a fin de promover a profundidad la Relación Tutora y el modelo educativo del CONAFE; etc. (p.5)

Estas actividades y otras más son las que tiene que ejecutar la Dirección General que, en este caso el titular es el Dr. Gabriel Cámara Cervera. El director también realiza otras funciones administrativas en cuanto a la revisión de políticas y diseño de instrumentos para el desarrollo de los programas institucionales del CONAFE. De la Dirección General siguen las Unidades Administrativas que sirven “para el estudio, coordinación, planeación y despacho de los asuntos de su competencia” (CONAFE, 2024, p. 6). Cada unidad administrativa cuenta con una persona titular y se conforma por subdirecciones y departamentos que ayudan a la

logística de la planeación y seguimiento operativo del CONAFE, sin embargo, al revisar su *Manual de Organización* me percaté que no se encuentra actualizado el documento en su Normateca –sitio web oficial del CONAFE donde suben los documentos normativos– ya que la última actualización fue del 2018 y a la fecha algunas unidades administrativas han cambiado de nombre como por ejemplo la “Dirección de Educación Comunitaria e Inclusión Social” que ahora es “Dirección de Educación Comunitaria para el Bienestar”. Por tal motivo, no integré en el organigrama los Departamentos y Subdirecciones con los que cada Dirección está conformada, para evitar errores, debido a que no se encuentra establecido el organigrama en algún otro manual y los departamentos y subdirecciones también han cambiado de nombre.

Con respecto a las Unidades Administrativas me gustaría precisar la función y competencia que tiene la Dirección de Educación Comunitaria para el Bienestar, esto porque fue con la primera instancia con la que tuve acercamiento al participar en mis prácticas y servicio social. Los objetivos de esta Dirección de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)* son;

I) Plantear en coordinación con las Unidades Administrativas competentes del CONAFE lineamientos, orientaciones y directrices académicas de los programas de la educación comunitaria que promuevan el aprendizaje dialógico y que incorpore en la población con interés de aprender y enseñar independientemente de la edad o condición social; II) Definir planes, programas, proyectos pedagógicos y enfoques con una visión de aprendizaje a lo largo de la vida, practicando la interculturalidad, la igualdad y la participación comunitaria a partir de las experiencias exitosas de transformación a la base del sistema en las comunidades; III) Diseñar estrategias pedagógicas en coordinación con otras instituciones y

dependencias federales y estatales para la atención educativa de la población que, independientemente a su edad y condición, habita en las localidades donde el CONAFE podría tener cobertura; entre otros (p. 8)

El haber participado en esta Dirección en las prácticas profesionales y el servicio social en la respectiva Subdirección de Gestión Educativa y la Subdirección de Evaluación y Planeación, pude observar las diferentes actividades diarias que allí se realizan y constatar que efectivamente se llevan a cabo estrategias de evaluación educativa y seguimiento a las figuras educativas, a los alumnos y a los padres de familia, ya que algunos colaboradores de estas áreas se encargaban de hacer visitas domiciliarias a las comunidades en donde el CONAFE ofrece los servicios y entrevistaban a la comunidad para identificar el impacto educativo y social de los servicios educativos del CONAFE; pero también esas visitas servían para reunirse con las figuras educativas y supervisar que se llevaran a cabo las actividades diarias, así como para resolver dudas de los EC en cuanto al proceso de evaluación de los alumnos. Algunas ocasiones tuve la oportunidad de asistir a los servicios educativos del CONAFE como a la comunidad de aprendizaje de San Juan a faldas del Ajusco, al Centro de Día 3 DIF ubicada en la Central de Abastos en donde el CONAFE brinda atención educativa; también asistí al “Predio Candelaria” que es un domicilio particular en el que el CONAFE tiene un espacio donde se llevan a cabo la educación comunitaria y beneficia con sus servicios trabajando en conjunto con la Secretaría de Pueblos y Barrios Originarios y Comunidades Indígenas para brindar atención a migrantes e indígenas. Todas estas visitas tenían un fin en específico el cual era proporcionar tutorías de aprendizaje a los Educadores Comunitarios para que tuvieran mayor repertorio de temas para ofrecer y además los colaboradores del CONAFE daban retroalimentaciones a los EC y se atendían las dudas que se presentaban. Estas participaciones me sirvieron para conocer con profundidad las actividades cotidianas

que se realizan en la rutina escolar del CONAFE y observar con más cercanía la labor que ejecuta en su mecánica operativa de la Dirección Comunitaria para el Bienestar.

Por otro lado, como relaté en el subtema 1.3 en mi experiencia tuve la oportunidad de trabajar con la Dirección de Operación Territorial. Esta dirección está enfocada en el monitoreo y control operativo de los objetivos institucionales y, de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE* (2024), esta instancia se encarga de

I) Dirigir la construcción, operación, seguimiento y evaluación de los planes únicos estatales de las Coordinaciones Territoriales para el Servicio educativo del CONAFE de conformidad con las prioridades institucionales del CONAFE; II) Establecer la organización de las metas de los servicios educativos de las entidades para la atención de la cobertura y asegurar la inclusión de todos las niñas, niños, adolescentes y personas gestantes con interés de aprender, que no son atendidos por el sistema educativo convencional; III) Definir, en conjunto con las Unidades Administrativas, la construcción y actualización de los lineamientos técnicos y operativos para la planeación y organización del servicio educativo en las comunidades de conformidad con el modelo educativo del CONAFE; entre otros. (p. 10)

Esta dirección es más administrativa ya que se llevan a cabo actividades de gestión y organización para el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente porque se encarga de trabajar en conjunto con otras unidades administrativas para lograr que el CONAFE y sus servicios lleguen a las comunidades más prioritarias. Un ejemplo claro es el proceso de licitación pública, en el cual esta dirección y sus dependencias trabajan en equipo para que se cumpla el derecho a la educación ya que se debe encargar de “promover la concertación de convenios entre las Coordinaciones Territoriales para el servicio Educativo del CONAFE y los sectores social y privado, así como las dependencias federales, gobiernos estatales, para

fortalecer las acciones y favorecer el derecho a la educación de la población que habita en las comunidades que atiende el CONAFE” (*Estatuto Orgánico del CONAFE*, 2024, p. 11).

Además de esto, también debe ejecutar el proceso licitatorio de manera organizada con planes anuales de materiales y auxiliares didácticos que se diseña en colaboración con la Dirección Comunitaria para el Bienestar y este proceso debe cumplir con la rendición de cuentas, la transparencia y el seguimiento en la entrega de apoyos económicos, materiales y auxiliares didácticos a las Coordinaciones Territoriales y a su vez, ellos entregan a la comunidad estudiantil. Esta Dirección considero que es un pilar sustantivo para el funcionamiento del CONAFE, ya que se encarga de hacer un análisis de las metas institucionales que ayuda a impulsar estrategias para ofrecer mayor cobertura de los servicios educativos del CONAFE, además, debe tener comunicación constante con las demás Unidades Administrativas para el diseño de planes y programas que ayudan a la gestión educativa.

Posteriormente sigue la Dirección de Estadística, Evaluación y Gestión Institucional, aunque no tuvo oportunidad de trabajar cercanamente con esta Dirección, también es la pieza fundamental para el funcionamiento interno del CONAFE, ya que de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE* (2024) esta debe:

I) Otorgar información a las Unidades Administrativas competentes para la elaboración de estrategias que atiendan las necesidades en materia de educación comunitaria conforme a las disposiciones aplicables; II) Establecer el sistema de indicadores de evaluación y desempeño del CONAFE en coordinación con las Unidades Administrativas y el área correspondiente de la SEP; III) Definir en coordinación con las Unidades Administrativas competentes las metas nacionales del programa presupuestario, a corto y mediano plazo para el cumplimiento del modelo educativo del CONAFE; etc.

(p.12)

Como se observa, esta Unidad está centrada en planificar estrategias y acciones que ayuden a la evaluación educativa en cuanto al rendimiento y calidad educativa, mediante instrumentos que permiten realizar diagnósticos y estudios para identificar el impacto de la educación comunitaria del CONAFE y desarrollar estrategias de mejora educativa, además, son los encargados del diseño de manuales internos.

Posteriormente se encuentra la Dirección de Cultura, Publicaciones y Difusión, esta unidad está especializada en diseñar materiales pedagógicos y didácticos que permitan el desarrollo y la identidad cultural de la comunidad. También participa en el diseño de los materiales didácticos y bibliográficos en los libros de texto y retomando el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)*, también participa en:

I) Coadyuvar al proceso educativo de las Comunidades de Aprendizaje, estudiantes, figuras educativas, madres, padres de familia y demás integrantes de la comunidad, y además integrantes de la localidad donde se ofrecen los servicios educativos del CONAFE con el propósito de promocionar la identidad cultural y el reconocimiento de sus derechos humanos; II) Definir estrategias para el desarrollo de proyectos comunitarios que se construyan de forma colectiva y autogestiva, a fin de impactar los procesos de construcción de ciudadanía, cohesión social y autogestión del aprendizaje, así como la autosuficiencia y autodeterminación de las comunidades, respetando la diversidad cultural; III) Establecer lineamientos para la elaboración de materiales educativos que, por un lado, fomenten la lectura con sentido y la expresión de habilidades artísticas de las niñas, niños adolescentes y adultos, y por otro, refuercen su identidad cultural, la solidaridad comunitaria y la responsabilidad del uso de los recursos naturales; etc. (p.14)

Realmente la participación de esta unidad en la organización del CONAFE es fundamental para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que tiene entre sus actividades el ocuparse de los recursos materiales, diseño editorial y creación visual, que van a ayudar a las figuras educativas en su labor cotidiana de la rutina escolar. De esta dirección tuve oportunidad de participar en una ocasión en una actividad pedagógica que se transmitió en vivo por medio de sus canales oficiales de comunicación (YouTube y Facebook) que se llamaba “Te invitamos a la actividad Arma-Cuentos” (ver Anexo 2); se trataba de seguir el cuento entre los asistentes de la actividad a través de un dado que tenía personajes, lugares y paisajes, con la finalidad de desarrollar la tradición oral y compartir ideas de trabajo para los Educadores Comunitarios. Esta colaboración tuvo un gran significado para mí en identificar que esta dirección impacta en el ámbito pedagógico más allá de lo administrativo.

Ahora bien, en la Dirección de Asuntos Jurídicos no tuve la oportunidad de trabajar con ellos, pero al haber estudiado el *Estatuto Orgánico del CONAFE* (2024) pude comprender que es el encargado de asesorar legalmente en los procesos administrativos que realiza el CONAFE, por ejemplo, es el revisor de los contratos y convenios que la institución celebra con otras dependencias, además también tiene la facultad de

- I) Asesorar al Titular de la Dirección General y las Unidades Administrativas del CONAFE en la aplicación de las leyes, reglamentos y demás disposiciones atribuibles a su empleo, cargo o comisión; II) Participar en la elaboración, revisión y validación de los convenios de colaboración y acuerdos de coordinación con las autoridades federales, estatales, municipales y locales;
- III) Participar en la elaboración, revisión y validación de los contratos, convenios o cualquier acuerdo de voluntades vinculados con el desarrollo de las atribuciones del CONAFE con base en la normatividad vigente; etc. (p.15)

Estas actividades que tiene encomendadas la Dirección de Asuntos Jurídicos son importantes para su respaldo legal y normativo, ya que toda organización debe contar con representantes legales ante situaciones adversas y que ésta se pueda defender legalmente, así mismo, esta dirección también toma un papel fundamental en el proceso de licitación pública que es el proceso que exploré y conocí durante mi estancia en CONAFE, y es importante porque se encarga de tener el control de las contrataciones e instrumentos jurídicos que se emplean en el proceso de la contratación y funge como asesor.

Continuando con el análisis del organigrama, la siguiente es la Unidad de Administración y Finanzas que toma relevancia en la designación del presupuesto tanto para los programas y proyectos educativos del CONAFE como para los sueldos y salarios de sus funcionario; y sobre todo es la encargada de la distribución del presupuesto asignado a cada unidad administrativa para su funcionamiento y desarrollo de sus actividades, apegándose a los recursos autorizados en conformidad con las políticas, bases, lineamientos y metas institucionales y la transparencia en el uso de los recursos económicos. De acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE 2024*, es encargado de:

I) Establecer las normas y los lineamientos en materia de recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales, presupuestales e informáticos de conformidad con las disposiciones normativas aplicables; II) Coordinar, establecer y difundir a las Unidades Administrativas los programas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, separación, remuneraciones, estímulos y recompensas de las personas servidoras públicas adscritas al CONAFE, observando las políticas, normas y lineamientos emitidos en la materia; III) Realizar la contratación del personal del CONAFE a solicitud de las Unidades Administrativas salvo de aquellas

personas servidoras publicas cuya propuesta o autorización esté conferida a otras instancias conforme a la normativa vigente; entre otros. (p. 17)

De acuerdo con lo anterior, esta unidad administrativa se especializa en temas de la administración del personal y la gestión y planificación de los recursos financieros, sin embargo, también supervisa el ejercicio de los recursos de las demás unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones legales de transparencia y rendición de cuentas. También se encarga de ejecutar todo lo relacionado a la contabilidad de la organización y declarar ante las autoridades el ejercicio de recursos públicos designados, adicional, también funge como representante de la Dirección General en adquisición de créditos externos. Sumado a esto, pude identificar que esta unidad tiene un papel muy importante en el proceso de licitación pública, ya que es la encargada de la coordinación de los procesos de adquisición de bienes y servicios que se solicitan en CONAFE, y a su vez es la que adjudica los contratos y autoriza el presupuesto. Con esto me di cuenta de que el proceso de licitación pública es un mecanismo en el que se relacionan la mayoría de las Unidades Administrativas para organizar el procedimiento de manera eficaz y eficiente.

Por último, siguen las Coordinaciones Territoriales para el Servicio Educativo del CONAFE, estas Coordinaciones Territoriales (COT) tienen responsabilidades enfocadas en la atención y el acompañamiento pedagógico de las figuras educativas y en la logística de la operación en las comunidades para que se lleve a cabo el modelo pedagógico; se encuentran en cada estado de la República y tienen vinculación educativa con las autoridades federales, estatales y municipales encargadas de la educación. Además, de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)*, tiene la facultad de:

- I) Atender y responder a las directrices que emitan las Unidades Administrativas del nivel directivo de acuerdo a su ámbito de competencia; II)
- Elaborar, integrar, dar seguimiento y evaluar el Plan Estatal Único de

conformidad con las prioridades, políticas, lineamientos, estrategias de expansión de la cobertura y metas institucionales; así como supervisar su seguimiento, ejecución y cumplimiento; III) Planear, ejecutar y asegurar la prestación de los servicios educativos y la continuidad de la educación comunitaria de la entidad, de acuerdo a los lineamientos académicos, técnicos y administrativos establecidos por las Unidades Administrativas competentes del CONAFE; etc. (p.19)

Además de lo anterior, esta unidad se encarga de distribuir los apoyos económicos y materiales de las Figuras Educativas y a las comunidades en donde el CONAFE brinda atención educativa. Estas Coordinaciones Territoriales (COT) tienen comunicación constante con las Unidades Administrativas de las Oficinas Centrales para la organización y gestión de planes para el logro de las metas institucionales y el desarrollo del modelo educativo. La COT tiene también papel importante en la licitación pública, debido a que es la encargada de recibir las adquisiciones o servicios y distribuirlos a las comunidades, llevando un control y registro de recibido para que quede documentado y se entregue antes las Unidades Administrativas que llevan el seguimiento operativo.

El análisis de estas Unidades Administrativas que tiene el CONAFE me sirvió para estudiar su funcionamiento y la organización que se desarrolla para la obtención de las metas institucionales y sobre todo que se implemente el modelo educativo en las comunidades en donde la educación convencional no tiene cobertura, ya que el fomento educativo es el principal objetivo de esta organización.

Por otro lado, como administradora educativa me pareció muy importante haber conocido y explorado el procedimiento de Licitación Pública porque está relacionada ampliamente con nuestra formación académica en cuanto a la planificación, organización, diseño de las especificaciones técnicas, la transparencia y la rendición de cuentas, por ello en

el siguiente capítulo me centraré más en este procedimiento que me parece muy importante conocerlo para ampliar las oportunidades en donde un administrador educativo puede involucrarse durante la prestación de las prácticas profesionales y el servicio social.

Capítulo III. La administración de los recursos en el CONAFE para cumplir con el objetivo institucional

La administración de los recursos en el CONAFE se prioriza para que la educación llegue a zonas rurales, comunidades indígenas, de alta marginación y rezago educativo en donde la educación convencional no llega. Dicha administración está comprometida en trabajar con los recursos materiales, la gestión del talento humano y la intervención en el modelo educativo. Los recursos destinados al CONAFE se calculan conforme al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y se clasifica en al Ramo 11: Educación Pública, específicamente en la prestación de servicios del programa E066 Educación Inicial Básica Comunitaria en donde menciona que se seguirá brindando atención a Niñas, Niños y Adolescentes que viven en zonas dispersas “dotándolos de útiles y materiales escolares, material pedagógico y acciones de capacitación a líderes, promotoras y figuras educativas.” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025, 3). De acuerdo con el PEF (2025) se destinaron al CONAFE \$6,188,334,093 pesos, con base en el Análisis Funcional Programático Económico (Efectivo) como se observa a continuación

Tabla 7. Presupuesto de egresos de la Federación (2025)

**PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2025
ANÁLISIS FUNCIONAL PROGRAMÁTICO ECONÓMICO (EFFECTIVO)**

(pesos)

ENERO DE 2025

ENTIDAD: L6W Consejo Nacional de Fomento Educativo						SECTOR: 11 Educación Pública						Página: 1 de 1				
F I	F N	S F	A I	P P	Denominación	Gasto Total	Gasto Corriente					Pensiones y Jubilaciones	Gasto de Inversión			
							Suma	Servicios Personales	Gasto de Operación	Subsidios	Otros de Corriente		Suma	Inversión Física	Subsidios	Otros de Inversión
1	3	04	001	O001	GASTO PROGRAMABLE	6,188,334,093	6,188,334,093	535,794,787	986,995,988	4,665,543,318						
					Gobierno	13,000,565	13,000,565	12,702,140	298,425							
					Coordinación de la Política de Gobierno	13,000,565	13,000,565	12,702,140	298,425							
					Función Pública	13,000,565	13,000,565	12,702,140	298,425							
					Función pública y buen gobierno	13,000,565	13,000,565	12,702,140	298,425							
2	5	01	002	M001	Actividades de apoyo a la función pública y buen gobierno	13,000,565	13,000,565	12,702,140	298,425							
					Desarrollo Social	6,175,333,528	6,175,333,528	523,092,647	986,697,563	4,665,543,318						
			003	E066	Educación	6,175,333,528	6,175,333,528	523,092,647	986,697,563	4,665,543,318						
					Educación Básica	6,175,333,528	6,175,333,528	523,092,647	986,697,563	4,665,543,318						
			Servicios de apoyo administrativo	151,299,098	151,299,098	129,783,669	21,515,429									
			Actividades de apoyo administrativo	151,299,098	151,299,098	129,783,669	21,515,429									
			Educación básica de calidad	6,024,034,430	6,024,034,430	393,308,978	965,182,134	4,665,543,318								
			Educación Inicial y Básica Comunitaria	6,024,034,430	6,024,034,430	393,308,978	965,182,134	4,665,543,318								

Fuente: SHCP (2025)

De acuerdo a la tabla anterior, se puede identificar que el presupuesto asignado al CONAFE se clasifica como Gasto Programable que es en esencia el dinero destinado para financiar los proyectos y programas para proveer de bienes y servicios a la población y se desglosa en: Gasto Corriente, que se refiere a los gastos que no van a generar activos, por ejemplo, los salarios, la compra de materiales, los gastos de mantenimiento, etc., y que sirven para dar continuidad al servicio educativo a las comunidades; el Gasto de Operación que son los recursos que se utilizan para la operación y organización de los servicios educativos, por ejemplo los apoyos económicos, los materiales y suministros, la logística y distribución de los materiales, la capacitación y la formación de las figuras educativas; y los Gastos de inversión que se utiliza para mejorar el patrimonio físico y financiero, por ejemplo, es cuando adquieren bienes muebles, construcciones, equipamiento de los espacios educativos, adquisición de tecnología, etc. La administración de los recursos del CONAFE es gestionada por la Unidad de Administración y Finanzas y de acuerdo con el *Estatuto Orgánico del CONAFE (2024)* debe:

VI) Coordinar y gestionar ante las instancias correspondientes el anteproyecto del presupuesto, calendario de presupuesto y los programas y proyectos de inversión del CONAFE con la participación de cada Unidad Administrativa en la presentación de sus necesidades de recursos, de conformidad con las políticas, lineamientos, programas, metas institucionales y los criterios que al respecto establezca la persona titular de la Dirección General del CONAFE y la normatividad aplicable en la materia. (p. 17)

El anteproyecto va a funcionar como una guía para solicitar los recursos financieros que se van a requerir para la operación y logística de su próximo ejercicio fiscal y se debe enviar a la SHCP para su revisión y análisis que va a servir para contemplar el gasto y diseñar

el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF), el cual se envía a la Cámara de Diputados para su aprobación.

Por otra parte, retomando la administración de los recursos del CONAFE para el buen funcionamiento de los servicios educativos en las comunidades, se debe gastar en ciertos recursos que van a ayudar a que la educación comunitaria pueda funcionar, por ejemplo: los Recursos Humanos que son los Gastos en Servicios personales, es decir los sueldos de los colaboradores que trabajan dentro de la institución, pero también se contempla al personal que presta su servicio educativo, es decir, las Figuras Educativas que se compone por Educadores Comunitarios (EC), Educador Comunitario de Acompañamiento (ECA), Educadores Comunitarios de acompañamiento Regional (ECAR), ex figuras educativas, y las personas que conforman las Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC), los cuales reciben un apoyo económico que es gestionado por las COT y estos apoyos “se utilizan para la implementación y desarrollo de la educación comunitaria para el Bienestar, incluyendo los relativos a los procesos de formación, práctica educativa, comunicación, información y contraloría social y, de ser el caso, para que las figuras educativas continúen sus estudios” (CONAFE, 2025, p.3).

Para el cumplimiento de la transparencia, el gasto de asignación de dinero destinado a becas para las Figuras Educativas está clasificado dentro de la Administración Pública Federal como “apoyo a voluntarios que participan en diversos programas federales” que, de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018) son:

Asignaciones destinadas a cubrir las erogaciones que por concepto de apoyos se otorgan a personas físicas que, en su carácter de voluntarios, sin ser servidores públicos, ni estar sujetas a una relación laboral subordinada, coadyuvan de manera temporal y con actividades específicas determinadas en

programas de carácter federal, tales como: evaluaciones, encuestas, sondeos, entre otros. (p.88)

Las becas y apoyos a las figuras educativas son un incentivo para que se puedan trasladar a las comunidades en donde se encuentran los servicios educativos del CONAFE y también sirven para fomentar la continuidad de los estudios y desarrollo profesional de los EC, es decir, que puedan seguir estudiando a la par o después de la prestación de sus servicios, estos apoyos se clasifican como se indica a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8. Apoyos a las Figuras Educativas

Tipo de apoyo	Figuras educativas	Tipo de recurso*	Periodicidad
Apoyos económicos para la práctica educativa comunitaria.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR que han sido propuestas por la comunidad y seleccionadas por el CONAFE, que participan de manera voluntaria y temporal en los procesos de planeación, operación y ejecución de los servicios del modelo de educación comunitaria para el Bienestar.	Cada ciclo escolar.
Apoyo para la conectividad.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR para conectividad.	Cada ciclo escolar Se entregará un apoyo único anual.
Apoyo para la formación.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR para la Formación.	Cada ciclo escolar, de acuerdo con el calendario de formación que establezca la Dirección Comunitaria para el Bienestar (DECB).
Apoyo de fin de año.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR para el apoyo de fin de año.	Una vez al año, en diciembre, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.

Tipo de apoyo	Figuras educativas	Tipo de recurso*	Periodicidad
Apoyo para la continuidad de estudios.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR en servicio y ex figuras educativas del Sistema de Estudios Docentes (SED).	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR para la continuidad de sus estudios durante o a la conclusión de la práctica educativa.	Todos los usuarios podrán recibir el apoyo complementario para continuidad de estudios, de manera paralela hasta por 48 meses o bajo los criterios establecidos en los Lineamientos.
Movilidad, hospedaje y alimentos para la formación	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en dinero dirigido a las/los EC, ECA y ECAR para movilidad y alimentación para la formación.	Se asignará de acuerdo con el calendario de formación establecido por DECB y la organización de los Colegiados de Aprendizaje Microrregionales y Regionales.
Equipamiento para las figuras educativas	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en especie a las/los EC, ECA y ECAR para realizar su práctica educativa.	Cada ciclo escolar
Materiales para Figuras Educativas	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en especie a las/los EC, ECA y ECAR para realizar su práctica educativa.	Cada ciclo escolar
Apoyo económico para la atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR.	Recurso en dinero.	Cada ciclo escolar cuando el EC, ECA y ECAR tenga un accidente o situación de enfermedad o incapacidad total permanente durante la etapa de formación inicial, la práctica educativa comunitaria. Este apoyo será proporcionado únicamente en las comunidades donde no opere el programa IMSS-Bienestar.
Apoyo a beneficiarios de la figura educativa por su fallecimiento.	Dirigido a las/los EC, ECA y ECAR y ex figuras en el SED.	Recurso en dinero para apoyo a familiares establecidos como beneficiarios por fallecimiento de las/los EC, ECA y ECAR.	Este apoyo se otorgará por única ocasión si se encuentra en el proceso de formación, la práctica educativa comunitaria y/o como usuario para la continuidad de estudios.

*El título original de esta columna es “Monto o porcentaje” pero se modifica el título para una mejor comprensión ya que no se especifica el monto ni el porcentaje.

Fuente: Tabla sustraída de las Reglas de Operación del CONAFE (2025)

También se muestra a continuación, una tabla que ayuda a identificar los montos de los apoyos económicos para la práctica educativa 2025 asignadas a las figuras educativas que prestan su servicio al CONAFE:

Tabla 9. Montos de apoyo a las Figuras Educativas

Apoyos económicos para la práctica educativa 2025													
Sostenimiento CONAFE													
FIGURA EDUCATIVA	CICLO ESCOLAR 2024-2025							CICLO ESCOLAR 2025-2026					TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Educador Comunitario de Inicial (EC)	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	-	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	29,150.00
Educador Comunitario de Preescolar, Primaria y Secundaria (EC)	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Educador Comunitario de Acompañamiento (ECA)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Educador Comunitario de Acompañamiento Regional (ECAR)	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	8,900.00	106,800.00
* Cantidades expresadas en pesos mexicanos (MXN)													

* Cantidades expresadas en pesos mexicanos (MXN)

Fuente: CONAFE (2025)

Por otro lado, se encuentra la administración de Recursos de Infraestructura y Obra, la cual se basa en detectar la necesidad del mejoramiento de los espacios educativos comunitarios para que sean funcionales. De igual manera, la Unidad de Administración y finanzas es la encargada de realizar la gestión del recurso y establece normas, lineamientos y mecanismos de trabajo para desarrollar el equipamiento y mejoramiento de la infraestructura educativa, esto se trabaja en conjunto con las comunidades, especialmente los padres de familia a través de la Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC) que promueven la autogestión porque toman decisiones en cuanto a las mejoras de la infraestructura, administran el recurso económico que se les asigna para la obra pública y además aportan en la mano de obra y otros también prestan o donan sus casas o espacios para que se puedan establecer servicios educativos del CONAFE. Estas acciones se realizan en conjunto con las COT que se encargan de la aplicación y contratación del personal que va a

realizar dichas obras, así mismo, fungen como supervisores para el cumplimiento de los procesos y el equipamiento educativo.

Finalmente se encuentra la administración de los Recursos Materiales, en esta parte toma protagonismo el proceso de la Licitación Pública, porque a través de ella se solicita el suministro materiales y se presenta a través de la *Programación Detallada Anual (PRODET)* como se muestra a continuación en la Tabla 10:

Tabla 10. Tipos de apoyo a las Comunidades

Tipo de apoyo	Población objetivo	Tipo de recurso*	Periodicidad
Auxiliares didácticos	Servicios educativos comunitarios, NNA matriculados, madres, padres, mujeres embarazadas, personas gestantes, tutores, personas cuidadoras.	Monto asignado de conformidad a la proyección de los estudiantes de los servicios educativos, establecidos en la PRODET y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal	Cada ciclo escolar
Materiales para el aula	Servicios educativos comunitarios, NNA matriculados, y madres, padres, mujeres embarazadas, personas gestantes, tutores, personas cuidadoras.	Monto asignado de conformidad a la proyección de estudiantes de los servicios educativos, establecidos en la PRODET y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal	Cada ciclo escolar
Útiles escolares	NNA matriculados en los servicios educativos comunitarios.	Monto asignado de conformidad a la proyección de estudiantes de los servicios educativos, establecidos en la PRODET y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.	Cada ciclo escolar
Plan editorial	Figuras educativas, NNA, servicios educativos y APEC	Monto asignado de conformidad con la proyección de Figuras educativas, NNA, Servicios Educativos y APEC establecidos en la PRODET y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.	Cada ciclo escolar
Apoyos económicos para la gestión, operación del servicio y formación voluntaria	Servicios educativos comunitarios, APEC, Comité de Contraloría Social (CCS).	Monto asignado de conformidad a la proyección de servicios educativos, estudiantes a atender establecidos en la PRODET y a la disponibilidad presupuestal, así como de conformidad a lo establecido en los Lineamientos Generales que Regulan la Operación y Funcionamiento	Cada ciclo escolar

Tipo de apoyo	Población objetivo	Tipo de recurso*	Periodicidad
		del Sistema de Formación en la Práctica Educativa Comunitaria ¹ o el documento que para tal efecto genere el CONAFE.	

*El título original de esta columna es “Monto o porcentaje” pero se modifica el título para una mejor comprensión ya que no se especifica el monto ni el porcentaje.

¹Se podrá consultar los Lineamientos Generales que Regulan la Operación y Funcionamiento del Sistema de Formación en la Práctica Educativa Comunitaria en la Normateca Interna del CONAFE:

<https://cnfsiinafe.conafe.gob.mx/normateca/hnormatividad.aspx>

Fuente: Tabla sustraída de las Reglas de Operación del CONAFE (2025), se modifica el título de la tercera columna porque no especifica el monto ni el porcentaje.

La PRODET participa en la planeación del gasto de estos recursos, ya que a través de ella se identifica la necesidad que se va a atender y la licitación pública va a cubrir esa necesidad mediante la adquisición de bienes y servicios para abastecer a las comunidades y de lo cual profundizaré en el apartado 3.1.

Como se puede observar, la administración de los recursos del CONAFE sirve para garantizar el cumplimiento de las metas institucionales como es el brindar atención educativa a las comunidades más alejadas y con alto índice de marginación social, económica y educativa; particularmente es un proceso que va a permitir convertir el presupuesto asignado en suministro de bienes, servicios e infraestructura educativa a las comunidades y como resultado va a apoyar a que se genere equidad e igualdad educativa.

3.1. La gestión de los procesos de licitación en el CONAFE para hacer llegar los servicios educativos a los lugares más alejados

El proceso de licitación pública es muy importante para la adquisición de bienes, servicios y obra pública en el CONAFE, porque es el medio legal y transparente con el que se van a gestionar los recursos financieros destinados para cubrir las necesidades identificadas por la PRODET en las comunidades más apartadas. Como lo había mencionado anteriormente en el apartado de mi experiencia en las prácticas profesionales y el servicio social, este proceso se rige bajo instrumentos normativos como son: 1) La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, específicamente en el Art. 134 en donde se establece que los recursos económicos de la Federación deben ser administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez; 2) la *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP)* la cual es la principal ley que regula este procedimiento de contrataciones de la Administración Pública Federal; 3) el *Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (RLAASSP)*, en éste se detallan las disposiciones para la correcta aplicación de la ley y así asegurar el cumplimiento de las normas y la aplicación de las evaluaciones en las proposiciones y demás detalles operativos en materia de adquisiciones; 4) *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM)*, esta ley regula especialmente procesos de contratación y ejecución de obras –aunque personalmente no vi que en el CONAFE se utilizara, posiblemente porque las áreas en las que estuve no involucraban este tipo de contrataciones– es importante mencionarla porque también forma parte de las licitaciones públicas; y también existen otros instrumentos normativos, por ejemplo, los tratados internacionales, lineamientos y acuerdos, manuales, etc.

En el CONAFE se lleva a cabo este procedimiento de licitación pública para asegurar que los servicios educativos lleguen a las comunidades y se encarga de planear, organizar y

ejecutar la compra de materiales que fortalezcan la enseñanza y el aprendizaje. Para tal proceso, el CONAFE se rige –además de las leyes antes mencionadas– bajo sus propias *Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (POBALINES)* que tiene por objetivo “determinar la competencia de las personas servidoras públicas que intervienen en los procedimientos de contratación para adquisición y arrendamiento de bienes muebles o prestación de servicios, a través de elementos normativos y criterios uniformes que permitan operar eficiente y oportunamente” (CONAFE, 2024, p. 9), es decir, es la guía que permite identificar la responsabilidad que tiene cada persona servidora pública que está involucrada con el proceso con la finalidad de que se cumpla con la LAASSP y se optimicen los recursos económicos. Además, se diseña un *Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (PAAAS)*, el cual va a definir las adquisiciones que se van a solicitar durante un ejercicio fiscal y para su integración, “la Unidad de Administración y Finanzas solicitó a cada una de las Coordinaciones Territoriales del CONAFE, así como a las Direcciones de área en Oficinas Centrales, su requerimiento anual” (CONAFE, 2025, p. 1).

El PAAAS es un documento público que va a funcionar para la planeación y la programación de las contrataciones y se alinea conforme al calendario del presupuesto autorizado para su diseño e implementación, de tal manera que su objetivo principal de acuerdo con el CONAFE (2025) es:

Incluir la adquisición de bienes, así como la contratación de los servicios en los tiempos en los que se requieran para el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, prevaleciendo los procedimientos de contratación a través de Licitación Pública de acuerdo a las recomendaciones de los órganos globalizadores, así como de la Oficina de Representación en el Consejo. (p.1)

Este documento por normatividad debe estar publicado en el sistema de CompraNet en donde “las dependencias y entidades pondrán a disposición del público en general, a través de la Plataforma, a más tardar el 31 de diciembre de cada año, su programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios correspondientes al ejercicio fiscal”(LAASSP, 2025, art. 29) esto para dar cumplimiento a la transparencia y austeridad republicana y demostrar que el gasto es para necesidades propias de la educación comunitaria y combatir las desigualdades. También el objetivo de que se publique este documento es fomentar la competitividad a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que buscan participar en el proceso de licitación pública para ser el proveedor de dichas requisiciones, lo que puede traer consigo más ofertas y mejores condiciones en cuanto a precio y calidad. Además el PAAAS es un requisito para poder justificar el inicio de una contratación y también proporciona los datos específicos del bien o servicio a requerir, así como los montos estimados, el tipo de procedimiento, fundamento legal, etc, es decir, es la ruta para justificar las contrataciones que se van a realizar en el ejercicio fiscal que corresponda para lograr que materiales para aula, materiales de formación, útiles escolares, materiales de limpieza, etc., lleguen a las comunidades en donde el CONAFE ofrece sus servicios educativos.

A continuación, se muestra un fragmento de la tabla de requisiciones que se encuentra en el PAAAS (2025) para poder ejemplificar estas solicitudes por parte de las coordinaciones territoriales y las direcciones para su funcionamiento

Tabla 11. Requisición de las COT al PAAAS

PARTIDA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PROCEDIMIENTO	FUNDAMENTO LEGAL	% 1ER TRIM	% 2DO TRIM	% 3ER TRIM	% 4TO TRIM	MONTO ESTIMADO DE LA CONTRATACIÓN
21101	MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA	I3P	ART. 42	0.00	67.21	32.79	0.00	\$3,049,299.00
21201	MATERIALES Y ÚTILES DE IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN	AD	ART. 42	0.00	100.00	0.00	0.00	\$451,921.00
21401	MATERIALES Y ÚTILES CONSUMIBLES PARA EL PROCESAMIENTO EN EQUIPOS Y BIENES INFORMÁTICOS	AD	ART. 42	0.00	100.00	0.00	0.00	\$26,381.00
21501	MATERIAL DE APOYO INFORMATIVO	LP	ART. 26-I	0.12	99.88	0.00	0.00	\$16,499,482.00
21601	MATERIAL DE LIMPIEZA	LP	ART. 26-I	4.31	93.27	1.48	0.94	\$27,548,011.00
21701	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA PLANTELES EDUCATIVOS	LP	ART. 26-I	0.00	100.00	0.00	0.00	\$418,280,445.00
22104	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA EL PERSONAL EN LAS INSTALACIONES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES	AD	ART. 42	18.77	32.33	29.65	19.25	\$818,884.00
22106	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA EL PERSONAL DERIVADO DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	AD	ART. 42	4.35	17.40	47.80	30.45	\$45,980.00
22301	UTENSILIOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	AD	ART. 42	24.84	59.22	12.97	2.97	\$160,000.00
24201	CEMENTO Y PRODUCTOS DE CONCRETO	AD	ART. 42	53.41	45.78	0.81	0.00	\$309,300.00
24301	CAL, YESO Y PRODUCTOS DE YESO	AD	ART. 42	27.90	72.10	0.00	0.00	\$254,500.00

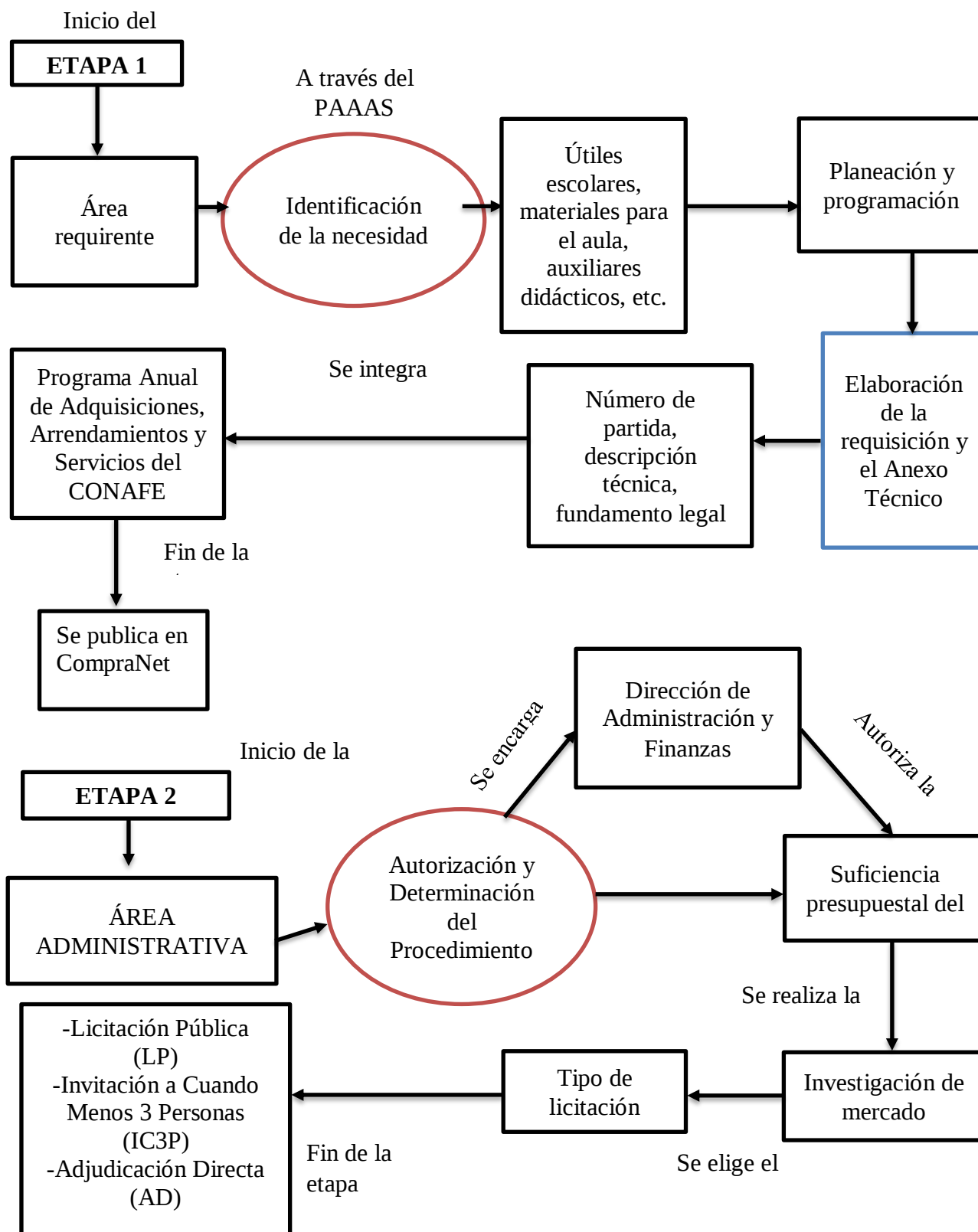
Fuente: Tabla sustraída de PAAAS 2025 del CONAFE

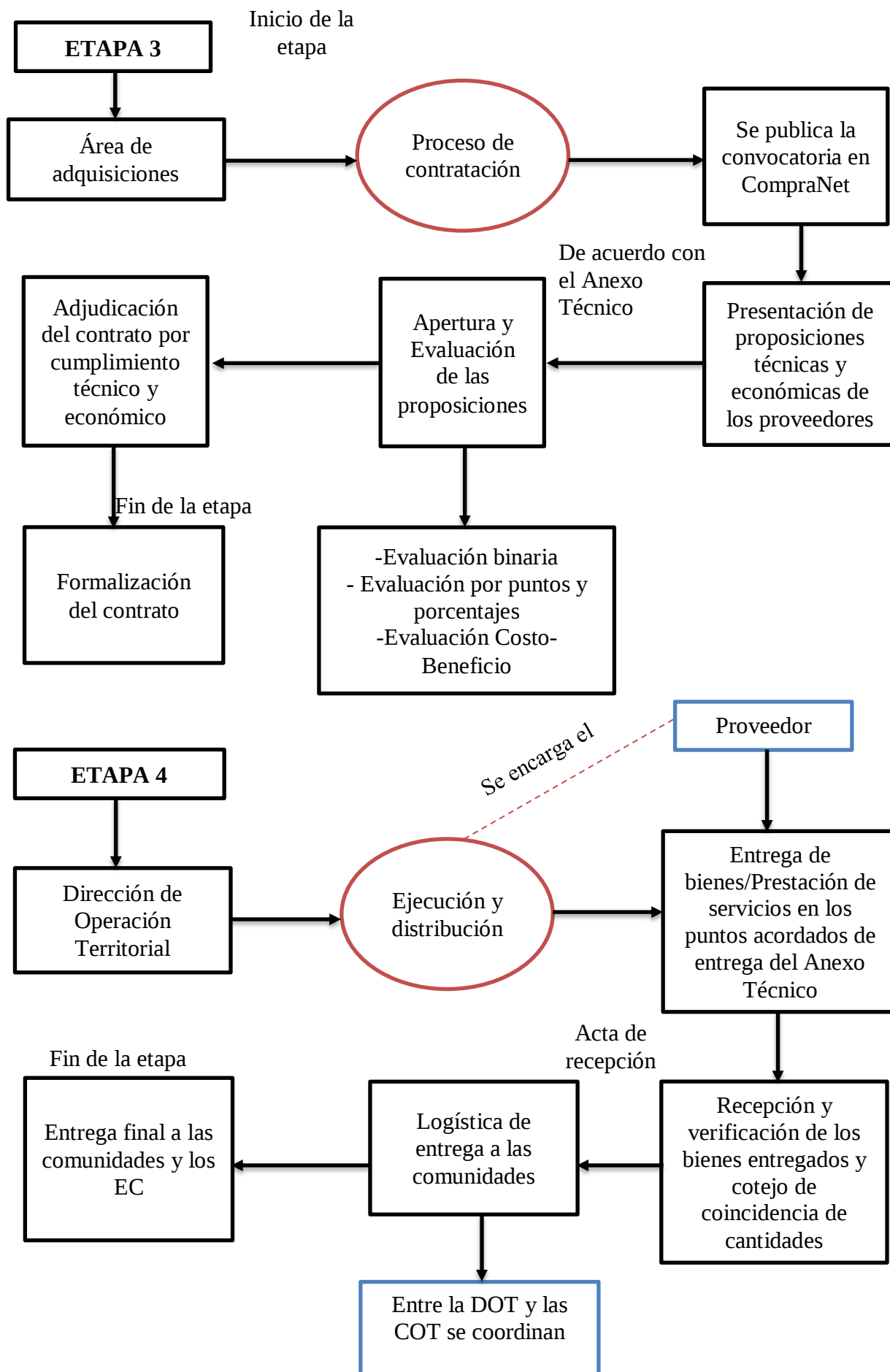
Como se muestra, viene información detallada de la requisición, como el número de partida que va de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto (COG) que permite agrupar los bienes que pertenecen al mismo segmento del gasto, lo que facilita la organización, control y rastreo; La Descripción que se refiere al tipo de bien o servicio que se va a solicitar; Tipo de Procedimiento, en esta parte se detalla cómo se va a llevar a cabo el procedimiento

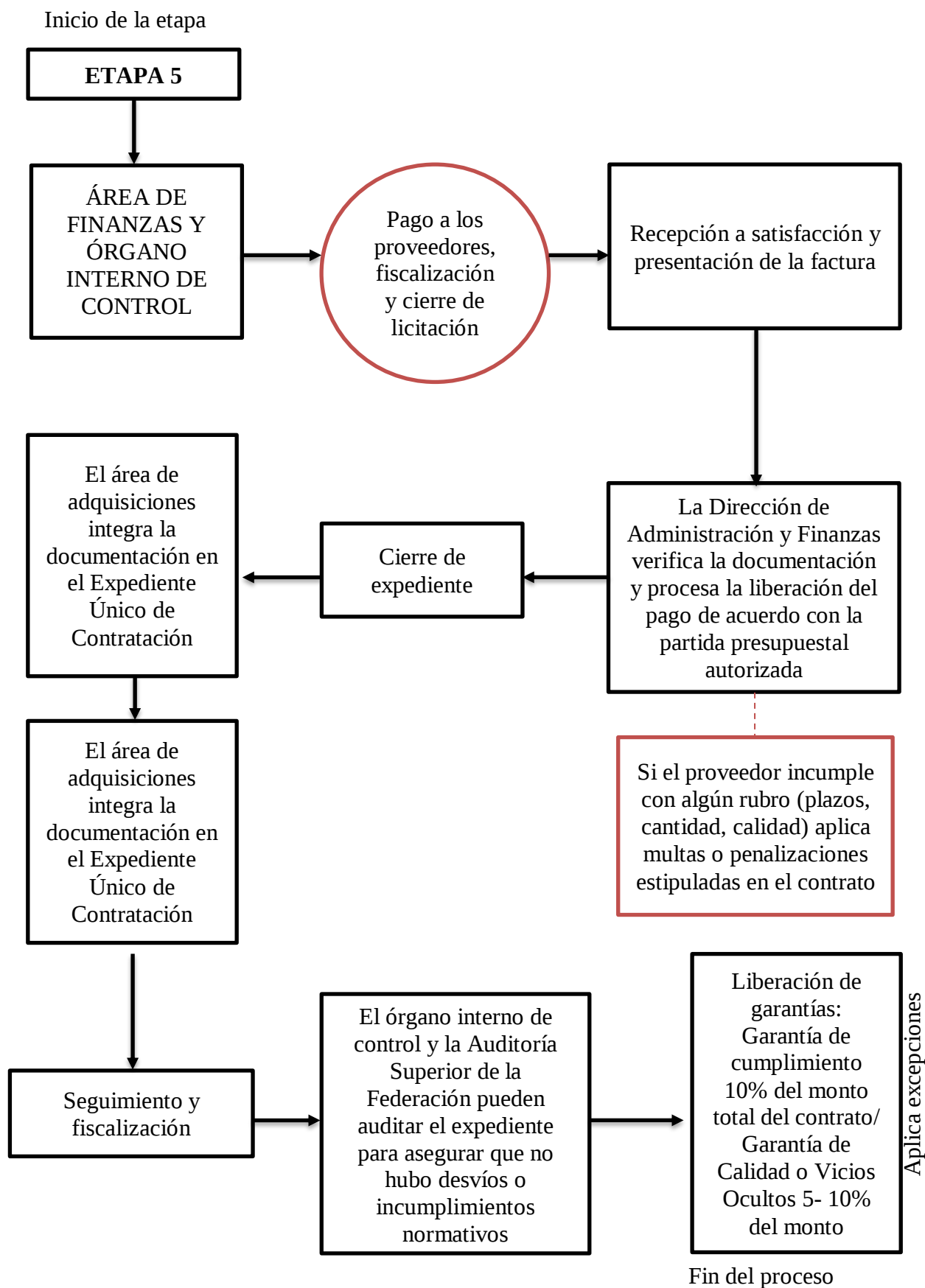
dependiendo del monto, si es Licitación Pública (LP), Invitación a Cuando Menos Tres Personas (I3P) o Adjudicación Directa (AD); posteriormente sigue el fundamento legal que es el marco regulatorio que especifica el artículo en el que está basada esa requisición; después sigue el periodo de tiempo establecido por trimestre debido a que la Unidad de Administración y Finanzas y la Dirección de Estadística, Evaluación y Gestión institucional “formularán trimestralmente el reporte de los avances sobre la aplicación de los recursos y/o acciones que se ejecuten bajo su responsabilidad con cargo a los recursos otorgados” (CONAFE, 2025, p. 23), así mismo, “la instancia ejecutora deberá acompañar a dicho reporte la explicación de las variaciones entre el presupuesto autorizado, el modificado y el ejercido” (CONAFE, 2025, p. 24); y finalmente sigue el monto estimado de la contratación, que es de acuerdo a la investigación de mercado que se realiza para contemplar costos y proveedores. Este programa no es preciso, ya que solo es una idea de lo que se va a solicitar y también son montos aproximados para que se tome en consideración del Presupuesto de Egresos de la Federación.

A continuación, realizaré un diagrama desde cómo se concibe la licitación pública hasta su llegada a las comunidades y a su vez, como se debe cumplir con la transparencia y la rendición de cuentas. Además, éste diagrama sirve para identificar las etapas por las que pasa la licitación pública desde la detección de la necesidad, la aprobación del presupuesto, la planeación, publicación de la convocatoria, el proceso legal que conlleva, la evaluación de las proposiciones, la adjudicación del contrato, la logística y distribución de los materiales o servicios y la contraloría social.

Diagrama 2. Etapas de la licitación pública







Como se muestra en el diagrama anterior, la gestión de los recursos del CONAFE debe hacerse mediante estas etapas para cumplir con la rendición de cuentas, la transparencia, la legalidad, la eficiencia y la austeridad en el manejo de los recursos públicos. El proceso es un poco más largo y complejo pero con la representación gráfica anterior, se puede identificar los aspectos esenciales por los que pasa la licitación pública, todo esto con la finalidad de abastecer de recursos materiales a las comunidades en donde el CONAFE ofrece sus servicios educativos; también se puede observar que cada área del CONAFE tiene una responsabilidad en específico para el cumplimiento del procedimiento de manera ordenada y especializada, que permiten cumplir con el objetivo técnico y legal de la licitación pública.

Para finalizar, me gustaría reflexionar acerca de lo importante que es realizar este procedimiento de licitación pública en las instituciones que cuentan con recursos públicos para su funcionamiento y el logro de sus objetivos, como es el CONAFE que busca brindar atención educativa a las comunidades más alejadas o de la periferia y, además, se encarga de abastecer con materiales que apoyen en la formación de cada Niña, Niño y Adolescente que estudia en el CONAFE y de equipar a las Figuras Educativas que prestan su servicio.

3.2. El administrador educativo y sus funciones para lograr la eficiencia y la eficacia en el proceso de licitación

Como administradora educativa, este proceso de licitación pública se me hizo interesante dado que a través de éste, el administrador o administradora pueden contribuir con la eficiencia y la eficacia en los resultados, esto porque nuestro rol en las organizaciones es el logro de los objetivos y metas institucionales a través de la gestión de los recursos humanos o talento humano, recursos materiales, recursos financieros, etc. Además, nuestro enfoque profesional se orienta a planificar, organizar y controlar los recursos de las organizaciones. Principalmente me gustaría retomar los conceptos de eficiencia y eficacia para conocer su función. Para ello, en la Tabla 12 organicé las ideas que permiten explicar la función de estos conceptos.

Tabla 12. Comparativa de los conceptos de Eficiencia y Eficacia

Características	Eficiencia	Eficacia
Objetivo	Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.	Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.
Enfoque	En los medios	En el resultado
Ayuda	Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Trabaja	Salvaguardar los recursos	Optimizar el empleo de los recursos
Establece	Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados

Fuente: Creación propia con datos del cuadro 7.1 de Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la Administración.

Con lo anterior se puede identificar que la eficiencia se enfoca principalmente en alcanzar el resultado mediante la optimización del uso de los recursos, es decir, utilizar la menor cantidad de recursos para el logro de los objetivos y por otro lado la eficacia se enfoca en lograr esencialmente los objetivos y las metas sin importar la cantidad de recursos utilizados ni el tiempo. Como administradores tenemos funciones específicas en las

organizaciones, por ejemplo “volver económicamente productivos los recursos organizacionales, minimizando riesgos y maximizando oportunidades” (Chiavenato, 2006, p. 132), es decir, tomar decisiones adecuadas para impactar positivamente en los objetivos a través de la gestión de las organizaciones y el liderazgo.

De tal manera que la perspectiva de la eficiencia y la eficacia es una medida que se utiliza para el logro de los resultados en un procedimiento dentro de una organización en donde “la eficiencia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficacia es una relación entre insumos y productos” (Chiavenato, 2006, p. 132). Harrington Emerson (1911) estableció doce principios de la eficiencia divididos en principio humanos y principios de sistemas para lograr la eficiencia organizacional como se muestra a continuación:

Principios humanos

1. Ideales claramente definidos
2. Sentido Común
3. Consejo competente
4. Disciplina
5. Trato justo
6. Registros fiables, inmediatos y adecuados

Principio de sistemas

1. Despacho
2. Normas y programas
3. Condiciones estandarizadas
4. Operaciones estandarizadas
5. Instrucciones escritas estándar
6. Recompensa a la eficiencia

Estos principios sirven fundamentalmente para la gestión y la organización que busca utilizar menos recursos económicos y maximizar la productividad, también funciona para tener mejor comunicación laboral, disciplina y trato justo con los colaboradores.

De esta forma el proceso de licitación pública debe cumplir con estos dos conceptos para la planeación oportuna, gestión de tiempos y expedientes y el control presupuestal; por lo que un administrador educativo funge como gestor de los recursos garantizando que el procedimiento de contratación se realice con eficiencia, eficacia y cumpliendo con la transparencia y la legalidad. Además, también un administrador educativo puede participar en la supervisión de la entrega en los plazos establecidos en el diseño de las especificaciones técnicas (Anexo Técnico), en la investigación de mercado y podemos verificar y asegurar que la compra se encuentre de acuerdo al PAAAS y los objetivos del programa, fortaleciendo la austeridad.

La formación académica de la administración educativa me permitió tener un mejor panorama teórico de lo que significan los conceptos de eficiencia y eficacia, principalmente porque son conceptos utilizados la mayor parte del tiempo en las organizaciones para el logro de las metas, pero muy pocos comprenden la fuerza que tienen en un proceso administrativo de las organizaciones. Un administrador educativo es efectivo cuando logra las metas institucionales (eficacia), pero es aún más cuando las logra utilizando al máximo los recursos (eficiencia), y esto se puede ejemplificar en un procedimiento de licitación pública al detectar las necesidades, buscar opciones para cubrir esa necesidad y comprando los materiales que se requieren (eficacia) preferencialmente de menor costo, pero conservando la búsqueda de la calidad en los productos (eficiencia).

3.3. La importancia de los conocimientos en administración educativa y gestión para colaborar en el proceso de licitación pública con eficiencia y eficacia

En el procedimiento de la licitación pública se deben realizar actividades administrativas que conlleven la gestión de los recursos dentro de la organización, los cuales deben administrarse de manera transparente, eficiente, eficaz y austera con base en lo estipulado en la constitución. De tal suerte que, durante la formación académica de un administrador educativo estos conceptos son mencionados con frecuencia para posteriormente aplicarlos en la práctica profesional. Además, en la LAE se plantea “identificar el contexto y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión del sistema educativo” (UPN, 2016), lo anterior ayuda a tener un mejor panorama del impacto que tiene una política educativa para cubrir las necesidades de la población e intervenir, creando estrategias de mejora para la gestión de los recursos que se destinan a los programas.

La administración de los recursos de una organización es una actividad profesional que nos distingue como administradores educativos, participamos con eficiencia y eficacia para la gestión de los recursos y así atender las necesidades que se presentan en la educación; para lograrlo durante la formación académica de acuerdo con el *Plan de Estudios de la LAE 2009* nos brindan “conocimiento histórico, social y cultural del SEN, a fin de comprender el origen de las políticas educativas que han orientado su desarrollo hasta nuestros días” (UPN, 2009, p. 31), esto sirve para tener una base teórica que permita el análisis y la reflexión de la tarea fundamental de las políticas educativas y a su vez, conocer para quiénes son dirigidas, quién las desarrolla y cómo se implementan. Por otra parte, la administración educativa también tiene la responsabilidad de organizar y planificar las actividades de las organizaciones que, de acuerdo con *Plan de Estudios de la LAE 2009*, funciona para “lograr

la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en los resultados” (UPN, 2009, p. 31).

Estos conocimientos toman valor en el proceso de licitación pública porque se cuenta con una “perspectiva multidisciplinaria basada en diversas teorías, enfoques y modelos” (UPN, 2016), que permiten hacer el procedimiento de manera legal, transparente y ordenada para cumplir con el objetivo de la política compensatoria del CONAFE, que es la Educación Comunitaria para el Bienestar.

La Administración Educativa es importante dentro de las instituciones porque colabora en la organización, la planificación y la ejecución de actividades administrativas que permiten que se realicen los procesos institucionales correctamente, “esto a través de un conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con: las normas jurídicas; la integración de la estructura organizacional; la ordenación de las instancias; los puestos; las funciones; los objetivos; los recursos humanos; el presupuesto; etc.” (UPN, 2009, p. 31). Lo anterior es un claro ejemplo de que ciertos criterios como las normas jurídicas, los objetivos y el presupuesto están relacionadas estrechamente con la licitación pública y que son parte de la formación académica del administrador educativo. Además, como señala Juárez (2006) citado en el *Plan de Estudios de la LAE 2009*, “administrar recursos para lograr objetivos, metas e indicadores, resulta necesario para eficientar y transparentar el gasto público destinado a la educación” (p. 32) y a su vez gestionar “los programas y proyectos que conforman la política educativa, la cual se supone orientada hacia la resolución de problemas de esta naturaleza en la población del sistema educativo nacional” (UPN, 2009, p. 32).

Como se puede observar, la LAE brinda bases suficientes para poder identificar una necesidad y trabajar colaborativamente con las organizaciones para lograr los objetivos, como es el ejemplo del CONAFE en donde la necesidad es abastecer de útiles escolares, materiales para el aula, materiales de formación, etc., para que sirvan de apoyo en los estudios de cada NNA y esta necesidad se plantea en el PAAAS y de ahí se hace la organización para ejecutar

las requisiciones por medio de la licitación pública, en donde el administrador educativo interviene en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, porque se plantea utilizar el menor costo pero, considerando especificaciones técnicas de calidad. De acuerdo con el *Plan de Estudios de la LAE 2009*

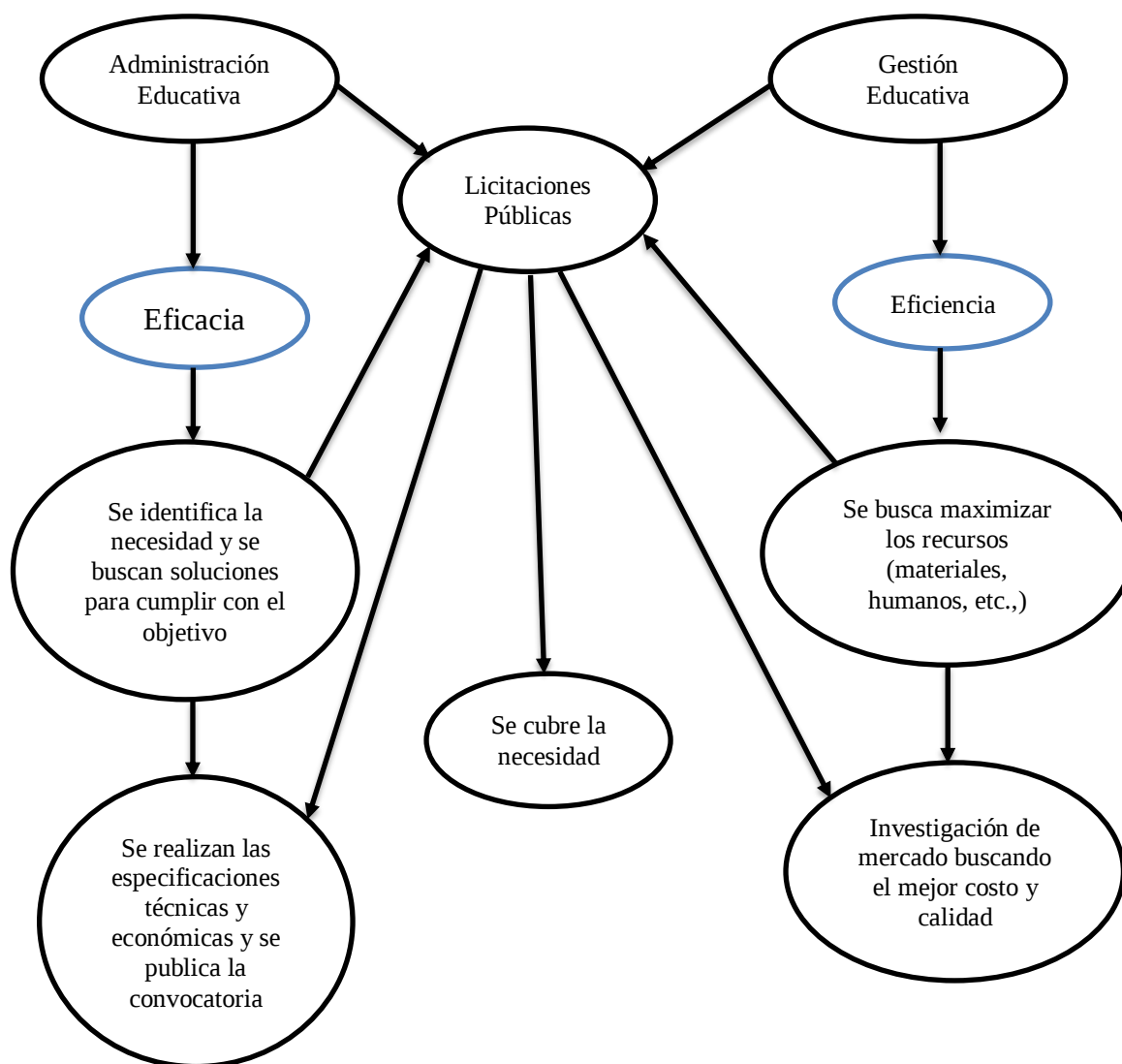
El Administrador educativo tiene la posibilidad de contar con un panorama profesional más amplio para apoyar, orientar, coordinar, conducir o, bien intervenir en problemas educativos reales de la comunidad en la cual participa, aportando elementos teóricos y metodológicos que permitan realizar diagnósticos educativos que guíen el diseño, implementación y evaluación de estrategias de intervención que impacten favorablemente los resultados. (p.33)

Por otra parte, los conocimientos en gestión educativa también son elementos importantes para poder intervenir oportunamente en un proceso de licitación pública, esto porque la gestión va a definir qué es lo que se requiere y por qué, es decir, va a ayudar en la planificación, justificación y la evaluación del proceso. Retomando los cinco planteamientos para la gestión de los sistemas educativos de Braslavsky y Acosta (2004) citado en el *Plan de Estudios de la LAE 2009* tenemos que el administrador educativo debe: 1) Saber analizar las situaciones para la toma de decisiones, 2) Saber manejar conflictos, 3) saber comunicar, 4) saber liderar para la creación de sentido y 5) Saber conducir un equipo de trabajo y trabajar como parte de ese equipo (p. 33).

El tener conocimiento de administración y gestión educativa, fortalece la participación en el proceso de licitación pública porque comprendemos aspectos de eficiencia y eficacia que permiten lograr los objetivos.

A continuación se muestra un diagrama que ejemplifica cómo estos conceptos se involucran entre sí:

Diagrama 3. Relación de la Administración Educativa, la Gestión Educativa y la Licitación Pública



Fuente: Elaboración propia a partir de lo investigado

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que la administración educativa, la gestión educativa y las licitaciones públicas, constituyen un marco de gobernanza que permite garantizar que los recursos lleguen a las comunidades de manera oportuna y transparente, y transforman el presupuesto asignado en herramientas de aprendizaje que ayudan a las niñas, niños y adolescentes en su desarrollo cognitivo.

Finalmente, los conceptos de eficiencia y eficacia deben estar presentes en este procedimiento porque de nada serviría comprar materiales con bajos costos pero que no van a tener durabilidad a largo plazo, por ello ambos conceptos son útiles en la licitación pública. El proceso de Licitación Pública en organizaciones educativas como el CONAFE es la materialización de la política educativa, y el administrador educativo garantiza la efectividad del procedimiento de manera transparente, legal y eficiente en el uso adecuado de los recursos públicos, asegurando integridad en cada etapa del proceso.

Conclusiones

Gran parte de nuestra formación académica nos muestran la importancia que tiene el saber qué son las políticas públicas, cómo funcionan, para qué sirven, cómo se evalúan los resultados, etc., y desde una perspectiva personal y profesional, fue durante las prácticas profesionales y el servicio social que pude vivir cómo es el movimiento de las políticas educativas, el cual me funcionó bastante para llevar la teoría a la práctica y concientizarme del gran impacto que tienen ante una necesidad presentada en la sociedad. Además, me hizo analizar y reflexionar sobre la situación por la que estamos pasando actualmente y aunque el CONAFE fue fundado hace 54 años, aún es indispensable para llevar educación a las comunidades más apartadas del país, lo que refleja que esa necesidad no es cubierta en su totalidad por la educación convencional, es decir, mientras haya rezago educativo el CONAFE seguirá atendiendo a esta población.

Por otra parte, el haber prestado mi servicio social y mis prácticas profesionales en esta institución me benefició en poder encontrar una identidad profesional, porque como lo había mencionado al inicio del Capítulo I, desde que comencé a estudiar esta licenciatura me encontré con muchas personas que no conocían la profesión del administrador educativo, a pesar de que en la UPN se imparte desde hace aproximadamente 46 años. Tal vez sí es una profesión joven a comparación de otras, sin embargo, es muy importante que haya administradores educativos dentro del SEN para traducir la política educativa en acciones concretas, eficientes, eficaces y de calidad y proponer ideas nuevas que beneficien a la educación.

La elaboración de este trabajo me hizo reflexionar acerca de las habilidades de un administrador educativo, porque a través de mi experiencia en las prácticas profesionales y el servicio social pude observar que, con la formación adquirida en la licenciatura tuve mayor

comprensión de los aspectos que conlleva la administración y la gestión educativa, específicamente en la adecuada gestión de los recursos públicos para cumplir con los objetivos de las organizaciones, en este caso del CONAFE. Mi estancia en esta institución me permitió entender la complejidad de llevar la educación a las zonas con mayor vulnerabilidad en el país. El punto de inflexión en mi formación fue el acercamiento con las licitaciones públicas; lo que comenzó como un apoyo administrativo se convirtió en un área de interés profesional profundo para mí.

En este sentido, la exploración del proceso de gestión de la licitación pública en el CONAFE me permitió conocer el rol estratégico del administrador educativo para lograr la eficiencia y la eficacia. Lo anterior porque la práctica me permitió confirmar que la eficacia de las licitaciones públicas no recae solamente en cumplir las normas y las leyes que rigen el procedimiento, sino que también involucra la capacidad de identificar las necesidades de materiales e infraestructura de las comunidades. Mi experiencia dentro del CONAFE fue enriquecedora y me permitió identificar competencias claves en la etapa de la planificación de las licitaciones, por ejemplo; la identificación de las necesidades, en análisis de los riesgos, el liderazgo y la toma de decisiones.

La gestión de las licitaciones por parte de los administradores educativos se debe efectuar con responsabilidad social y técnica, debido a que este procedimiento no solo garantiza la legalidad y la transparencia en la gestión de los recursos públicos, sino que además impacta directamente en la continuidad de los estudios de muchas niñas, niños y adolescentes que dependen de estos materiales de apoyo para fomentar su educación y su desarrollo cognitivo. La función y el rol de un administrador educativo en una licitación pública, puede abarcar desde la planeación estratégica hasta la supervisión del proceso, la función principal es garantizar que las condiciones administrativas permitan el adecuado funcionamiento del proceso pedagógico.

En conclusión, mi estadía en CONAFE no solo cumplió con un requisito académico, sino que definió mi perfil profesional. Descubrí la visión técnica y estratégica del sector público a través de la operatividad de las licitaciones públicas. El haber hecho esta exploración e identificarme profesionalmente con el proceso de licitación pública como administradora educativa me permitió reflexionar sobre lo importante que es el abastecimiento de materiales para las comunidades más alejadas, por lo que se sugiere al CONAFE que no sólo mantenga su operatividad, sino que se transforme hacia una simplificación administrativa en sus procesos de licitación pública, priorizando el uso de herramientas digitales y el involucramiento de las comunidades para fortalecer mecanismos de contraloría social en donde la comunidad tenga una participación más activa en un proceso de licitación puesto que ellos son los principales beneficiarios de estos materiales. Un ejemplo podrían ser asambleas comunitarias en donde las figuras educativas registren la recepción y la calidad de los materiales entregados y validen si han funcionado para el aprendizaje de los estudiantes, garantizando que la voz de la comunidad llegue a los responsables de la gestión de las licitaciones públicas, de esta manera, la eficiencia administrativa se traduce en un compromiso ético que pone el bienestar del estudiante como principal factor de decisión, asegurando que cada recurso invertido se materialice en herramientas de aprendizaje con la mejor calidad posible y garantizando un espacio de equidad educativa, porque la eficiencia en la gestión de recursos es real si llega a las manos de quienes más lo necesitan.

Por último puedo decir que al realizar mis prácticas profesionales y el servicio social, pude experimentar la transición de una visión teórica a una comprensión técnica del proceso de gestión de las Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; lo que permite egresar con cierta experiencia en la gestión pública. Para ello, se sugiere en este trabajo que en la formación de administradores/as educativos/ as se considere incluir contenidos en el área de

derecho administrativo y de gestión de compras gubernamentales en relación con las políticas públicas de equidad educativa, y que podría denominarse como “Administración de Recursos para la Equidad Educativa”. Esta propuesta surge debido a que, en su momento yo no conocía nada de este proceso, si bien es cierto, tenía noción de la administración de los recursos en entidades públicas por los espacios curriculares de Finanzas públicas y Administración Financiera, sin embargo, en cuestiones legales y normativas tuve un poco de dificultad en comprender los conceptos y considero que si se integraran contenidos relacionados a las compras públicas, logística, leyes, normas, etc., puede ser una gran oportunidad para abrir más puertas en el campo laboral.

Fuentes

Arzate Salgado, Jorge. (2011). Evaluación analítica de políticas educativas compensatorias en México: el caso de los programas de lucha contra la pobreza, 1988-2011. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16(51), 1055-1085. Recuperado en 27 de abril de 2025, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662011000400003&lng=es&tlng=es.

Barba Álvarez, A. (2022a). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Revista Gestión y Estrategia*, (38), 17-30.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n38/Barba> (trabajo original publicado 1 de diciembre de 2010)

– (2022b). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y Estrategia*, (44), 139-151.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba> (trabajo original publicado 1 de diciembre de 2013)

Cassasus. J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) UNESCO. 27 p.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>

Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. *McGraw- Hill Interamerican*. p. 589.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022). *Panorama del rezago educativo en México*. Blog CONEVAL.

<https://blog.coneval.org.mx/2022/01/25/panorama-del-rezago-educativo-en-mexico/>

– (2023). Comunicado de prensa No.7. 10 de agosto de 2023.

https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2023/Comunicado_07_Medicion_Pobreza_2022.pdf

Consejo Nacional de Fomento Educativo. (2014). Programa Institucional del Consejo Nacional de Fomento Educativo 2014-2018. Diario Oficial de la Federación.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74315/Programa_Institucional_CONAFE_2014-2018_DOF_08052014.pdf

– (2016). Diagnóstico General del Consejo Nacional de Fomento Educativo.

Dirección de planeación.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133788/Diagnostico_E066_2016.pdf

– (2018a). “Acuerdos con el BID fortalecerán educación comunitaria. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/conafe/prensa/acuerdos-con-el-bid-fortaleceran-educacion-comunitaria-enrique-torres-161732?idiom=es>

– (2018b). Marco curricular de la Educación Comunitaria. Modelo ABCD Aprendizaje Basado en la Colaboración y el Diálogo.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/411245/Marco_Curricular.pdf

– (2018c). Modelo Educativo de CONAFE, digno de exportación: BID.

<https://www.gob.mx/conafe/articulos/modelo-educativo-de-conafe-digno-de-exportacion-bid>

– (2021). *Historia del Consejo Nacional de Fomento Educativo*.

<https://www.gob.mx/conafe/acciones-y-programas/historia-del-consejo-nacional-de-fomento-educativo-289568>

– (2024a). *Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Fomento Educativo*. Diario Oficial de la Federación.

https://www.dof.gob.mx/2024/CONAFE/Estatuto-Organico-CONAFE_2024.pdf

– (2024b). Informe de Avances y Resultados enero 2023- junio 2024.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/941235/Avance_y_Resultados_enero_2023-junio_2024_CONAFE_30-ago-24.pdf

– (2024c). La relación tutora: Diálogo, desafío y reflexión. Seis análisis de tutorías ocurridas en espacios de formación y centros comunitarios. CONAFE. 101 p.

<https://www.gob.mx/conafe/documentos/121949>

– (2024d). Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Consejo Nacional de Fomento Educativo. Diario Oficial de la Federación.

https://www.dof.gob.mx/2025/CONAFE/POBALINES-CONAFE_2025.pdf

– (2024e). Programa institucional del Consejo Nacional de Fomento Educativo 2023-2024.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/941235/Avance_y_Resultados_enero_2023-junio_2024_CONAFE_30-ago-24.pdf

– (2025c). Apoyos económicos para la práctica educativa 2025. Gobierno de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/980213/Apoyos_economicos_a_Figuras_2025.pdf

– (2025b). Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (PAAAS) Inicial- enero 2025.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/975487/PAAAS_INICIAL_-_ENERO_2025_FORMALIZADO.pdf

– (2025c). Reglas de Operación del Programa de Educación Comunitaria para el Bienestar (Ejercicio Fiscal 2025). SEP. Gobierno de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/979991/REGLAS_DE_OPERACION_2025_02_20_MAT_sep_11.pdf

Consejo Nacional de Población (CONAPO) e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Indicadores sociodemográficos del Índice de Marginación*.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 16a edición. (1917). Diario Oficial de la Federación.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cruz Soto, L. (2015). Una revisión a los principios de la Administración. Área de investigación: Teoría de la administración y teoría de la organización. *XX Congreso internacional de Contaduría e informática*. UNAM. 15 p.

<https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2015/17.11.pdf>

Emerson, H. (1911). The twelve principles of efficiency. The Engineering Magazine. <https://dn790007.ca.archive.org/0/items/twelveprinciples01emer/twelveprinciples01emer.pdf>

Flores-Flores, Hilda. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000700008

Jiménez, Rebeca, Almanza, Calderón Campos, Patricia, Vargas-Hernández, José, G. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Visión de futuro*, 22(1)

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311001/357959311001.pdf>

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. (2025). Diario Oficial de la Federación.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAASSP.pdf>

Ley General de Responsabilidad Administrativa, 2016 (México). Diario Oficial de la Federación.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Paz Enrique, L. E., Rubí Velasco, A., & Hernández Alfonso, E. A. (2022). Constructivismo y fomento del aprendizaje autónomo para la enseñanza a distancia en el bachillerato. *Revista Mexicana De Bachillerato a Distancia*, 14(28).

<https://doi.org/10.22201/cuaieed.20074751e.2022.28.83383>

Ponce Talacón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y dererminación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación de Psicología* , Vol. 12. 113-130 p.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Puiggrós, R. (2023). Las dos caras de la revolución industrial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*.

<https://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/85128>

Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (2024). Diario Oficial de la Federación.

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAASSP.Pdf

Sánchez. A. (2013). ¿Administración educativa o Gestión educativa? Un ejercicio conceptual. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE. 12 páginas.

<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/1262.pdf>

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2025). *Programa Sectorial de Educación 2025-2030*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). Clasificador por Objeto del gasto para la Administración Pública Federal. Gobierno de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344041/Clasificador_por_Objeto_d_el_Gasto_para_la_Administracion_Publica_Federal.pdf

– (2025). Estrategia Programática del Ramo 11: Educación Pública (Presupuesto de Egresos de la Federación 2025). Gobierno de México.

https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/GOpef25P/PEF2025/Loungbqw/docs/11/r11_ep.pdf

Universidad Pedagógica Nacional. (2009). Metodología para la Construcción de espacios curriculares de la Licenciatura en Administración Educativa Plan de Estudios 2009. México: Universidad Pedagógica Nacional.

– (2009). Plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009. México: Universidad Pedagógica Nacional.

– (2016). Licenciatura en Administración Educativa. Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/upn/acciones-y-programas/licenciatura-en-administracion-educativa>

– (2025). Reglamento de Servicio Social. Universidad Pedagógica Nacional. México.
<https://upn.mx/index.php/estudiantes/reglamento-de-servicio-social-upn?view=article&id=104:servicio-social&catid=24#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Servicio%20Social,sociedad%20a%20la%20que%20pertenece.>

Glosario

APF: Administración Pública Federal

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad

APEC: Asociación Promotora de Educación Comunitaria

ASF: Auditoría Superior de la Federación

BM: Banco Mundial

CA: Comunidades de Aprendizaje

CONAFE: Consejo Nacional de Fomento Educativo

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

CT: Coordinaciones Territoriales

DA: Departamento de Adquisiciones

DAJ: Dirección de Asuntos Jurídicos

DCPD: Dirección de Cultura, Publicaciones y Difusión

DECB: Dirección de Educación Comunitaria para el Bienestar

DEEGI: Dirección de Estadística, Evaluación y Gestión Institucional

DOF: Diario Oficial de la Federación

DOT: Dirección de Operación Territorial

EC: Educador Comunitario

ECA: Educador Comunitario de Acompañamiento

ECAR: Educador Comunitario de Acompañamiento Regional

EPT: Educación para Todos

ESTATUTO: Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Fomento Educativo

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

LAASSP: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

LAE: Licenciatura en Administración Educativa

LEC: Líderes de Educación Comunitaria

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LP: Licitación Pública

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados

Modelo ABCD: Aprendizajes Basados en la Colaboración y el Diálogo

NEM: Nueva Escuela Mexicana

NNA: Niñas, Niños y Adolescentes

ODM: Objetivos del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OEI: Organización de los Estados Iberoamericanos

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PAAAS: Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del
CONAFE

PAOP: Programa Anual de Obra Pública

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación

PLAN DE ESTUDIOS 2009: Plan de estudios de la Licenciatura en Administración
Educativa 2009

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

POBALINES: Políticas, Bases y Lineamientos, en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del CONAFE

PRODET: Programación Detallada

PSE: Programa Sectorial de Educación

RLAASSP: Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

RO: Reglas de Operación

RT: Relación Tutora

SEN: Sistema Educativo Nacional

SEP: Secretaría de Educación Pública

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SPS: Subdirección de Programación y Seguimiento

SRF: Subdirección de Recursos Financieros

SRM: Subdirección de Recursos Materiales

SUBRECO: Subcomité Revisor de Convocatorias

UA: Unidades Administrativas

UAF: Unidad de Administración y Finanzas

UMA: Unidad de Medida Actualizada

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia

UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UPN: Universidad Pedagógica Nacional

Lista de ilustraciones, tablas, diagramas y gráficas

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Portada del libro de texto gratuito Lenguaje y Comunicación 37

Ilustración 2. Portada del libro de texto gratuito Exploración y Comprensión del Mundo Social del CONAFE 37

Ilustración 3. Actividad de pase de lista en reunión con los enlaces 39

TABLAS

Tabla 1. FODA elaborado a partir de mi experiencia en CONAFE 56

Tabla 2. Indicador de pobreza 2022 60

Tabla 3. Indicadores del Rezago Educativo 62

Tabla 4. Porcentaje de población con rezago educativo 63

Tabla 5. Población atendida a lo largo de los años por CONAFE..... 71

Tabla 6. Matrícula atendida por el CONAFE por Estado, 2024..... 72

Tabla 7. Presupuesto de egresos de la Federación (2025)..... 91

Tabla 8. Apoyos a las Figuras Educativas..... 94

Tabla 9. Montos de apoyo a las Figuras Educativas 96

Tabla 10. Tipos de apoyo a las Comunidades 97

Tabla 11. Requisición de las COT al PAAAS 102

Tabla 12. Comparativa de los conceptos de Eficiencia y Eficacia 108

DIAGRAMAS

Diagrama 1. Organigrama	79
Diagrama 2. Etapas de la licitación pública	104
Diagrama 3. Relación de la Administración Educativa, la Gestión Educativa y la Licitación Pública	114

GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de población en situación de pobreza 2022	64
---	----

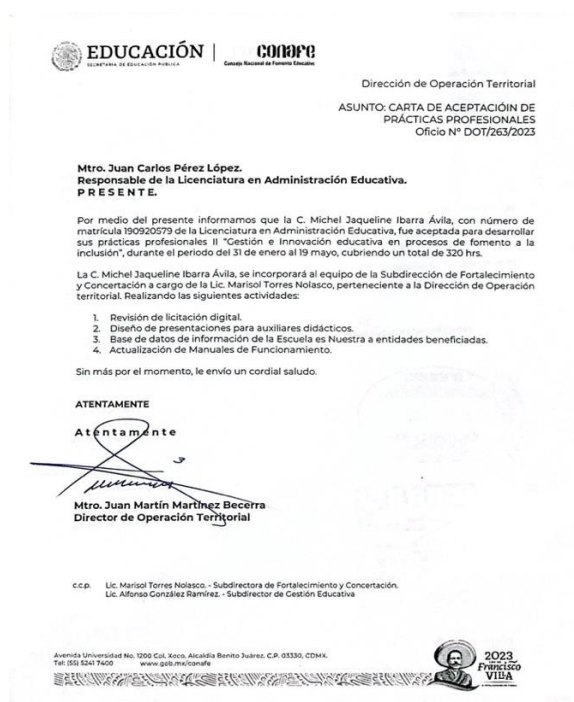
Anexos: Evidencias gráficas del proceso

I. Documentos de las Prácticas Profesionales y el Servicio Social

Documento 1. Carta de presentación prácticas profesionales



Documento 2. Carta de aceptación prácticas profesionales



Documento 3. Carta de término de prácticas profesionales

EDUCACIÓN | **CONAFE**
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | Consejo Nacional de Fomento Educativo

Dirección de Operación Territorial
Subdirección de Fortalecimiento y Concertación
SFC/22/2023

Ciudad de México, a 23 de mayo de 2023

Mtro. Juan Carlos Pérez López.
Responsable de la Licenciatura en Administración Educativa.
P R E S E N T E

Por medio del presente se hace constar que el C. Michel Jaqueline Ibarra Ávila, con número de matrícula 190920579 de la Licenciatura en Administración Educativa ha concluido satisfactoriamente sus Prácticas Profesionales II "Gestión e Innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión", durante el periodo del 31 de enero al 19 mayo, cubriendo un total de 320 hrs.

Las actividades generales que se apoyaron en el periodo de servicio fueron:

1. Revisión de licitación digital.
2. Diseño de presentaciones para auxiliares didácticos.
3. Base de datos de información de la Escuela es Nuestra a entidades beneficiadas.
4. Actualización de Manuales de Funcionamiento.

Se extiende la presente petición del interesado y para los fines a que haya lugar.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

Atentamente


Lic. Mariol Torres Nolasco
Subdirectora de Fortalecimiento y Concertación

C.c.p. Mtro. Juan Martín Martínez Becerra - Director De Operación Territorial.

Avenida Universidad No. 1200 Col. Xoco, Alcaldía Benito Juárez, C.P. 03330, CDMX.
Tel: 551 2417400 www.gob.mx/conafe

 **2023**
Primario
VIIA

Documento 4. Carta de aceptación servicio social

EDUCACIÓN | **CONAFE**
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | Consejo Nacional de Fomento Educativo

SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA
OFICIO/SGE/051/2023

Ciudad de México, 06 de junio de 2023

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE SERVICIO SOCIAL

LUZ MARÍA RAMÍREZ ÁBREGO
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
P R E S E N T E

Por medio del presente se hace constar que la C. Ibarra Ávila Michel Jaqueline, con número de matrícula 190920579, de la licenciatura en: Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional, ha sido aceptada para prestar su servicio social en esta Institución, dentro del "Programa de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales en el Consejo Nacional de Fomento Educativo", con un horario de 09:00 a 14:00 hrs., de martes a viernes, durante el periodo del 06 de junio al 06 de diciembre de 2023, cubriendo un total de 480 horas, cabe mencionar que el servicio será prestado en la modalidad presencial.

Dicho servicio se llevará a cabo bajo la supervisión directa de la C. Claudia Itáivi Díaz Mejía, en la Subdirección de Gestión Educativa, con correo electrónico: cdiazm@conafe.gob.mx

Cumpliendo con las siguientes actividades:

1. Apoyar en los procesos educativos de CONAFE, ya sea en la gestión, acompañamiento pedagógico y demás actividades que permitan alcanzar los objetivos institucionales.
2. Elaboración de oficios, correos, notas informativas o reportes que se requieran al interior de CONAFE o que sean solicitudes para una Institución interna.
3. Análisis de base de datos, expedientes técnicos, elaboración, integración y revisión de convenios o contratos presenciales y digitales, lo anterior, en el marco de las acciones para fortalecimiento del modelo de educación comunitaria para el bienestar de CONAFE.
4. Analizar y sistematizar informes del acompañamiento y asesoría de los enlaces nacionales.
5. Las demás actividades que se requieran de acuerdo a la misión, visión institucional y compromisos que tiene CONAFE al impartir educación en las comunidades más marginadas del país.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE


LIC. ALFONSO GONZÁLEZ RAMÍREZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN EDUCATIVA
C.c.p. Mra. María del Pilar Ferriz González Soriano, Directora de Educación Comunitaria para el Bienestar.
ADG/CEG



Avenida Universidad No. 1200 Col. Xoco, Alcaldía Benito Juárez, C.P. 03330, CDMX.
Tel: 551 2417400 www.gob.mx/conafe

 **2023**
Primario
VIIA

Documento 5. Carta de término servicio social

 EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	 CONAFE Consejo Nacional de Fomento Educativo
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA OFICIO SGE/027/2024 Ciudad de México, 12 de febrero del 2024	
ASUNTO: CARTA DE TÉRMINO DE SERVICIO SOCIAL	
LUZ MARÍA RAMÍREZ ÁBREGO RESPONSABLE DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL P R E S E N T E	
Por medio de la presente se hace constar que la C. Ibarra Avila Michel Jaqueline, con número de matrícula 190920579, de la Licenciatura en Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional, de acuerdo a lo reportado por la Subdirección de Gestión Educativa, ha concluido satisfactoriamente su servicio social en esta institución, correspondiente al "Programa de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales en el Consejo Nacional de Fomento Educativo", durante el periodo del 06 de junio al 06 de diciembre de 2023, cubriendo un total de 480 horas. Las actividades generales que se apoyaron en el periodo del servicio fueron: 1. Apoyó en los procesos educativos de CONAFE, en la gestión, acompañamiento pedagógico y demás actividades que permitieron alcanzar los objetivos institucionales. 2. Elaboró oficios, correos, notas informativas y reportes que se requirieron al interior de CONAFE, así como solicitudes de instituciones internas. 3. Analizó base de datos, expedientes técnicos, elaboró, integró y revisó convenios y contratos presenciales y digitales, lo anterior, en el marco de las acciones para fortalecimiento del modelo de educación comunitaria para el bienestar de CONAFE. 4. Atendió al público que asistió a la oficina y que solicitó información o atención particular con motivo de las actividades de CONAFE. 5. Las demás actividades que se solicitaron de acuerdo a la misión, visión institucional y compromisos que tiene CONAFE al impartir educación en las comunidades más marginadas del país. Se extiende la presente a petición de la interesada y para los fines a que haya lugar. Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.	
ATENTAMENTE  LIC. ALFONSO GONZÁLEZ RAMÍREZ SUBDIRECTOR DE GESTIÓN EDUCATIVA C. p. Mtra. María del Pilar Fanés González Saravia. Directora de Educación Comunitaria para el Bienestar. Expediente del prestador de Servicio AGRC/COM/000	
Avenda Universidad No. 1200, Col. Roca, CP. 01330, Alcaldía Benito Juárez, CDMX. Tel. 55 53 54 74 00 - www.gob.mx/educacion	
 Escaneado con CamScanner	

II. Bitácoras

Bitácora 1. Registro de actividades en la DOT

Licenciatura en Administración Educativa, UPN Ajusco
Prácticas Profesionales II "Gestión e Innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión"
CONAFE-UPN

Practicante: Michel Jaqueline Ibarra Ávila
Mes: Enero-Febrero, 2023

Mentora: María de los Angeles Valdivia Dounce, UPN
Tutora de Enlace: Marisol Torres Nolasco, CONAFE

Día	Hora entrada	Hora salida	Breve descripción de actividades realizadas	Observaciones
31	7:00	2:00	Se realizó la entrevista con los directores de adscripción.	Me entrevisté con la Lic. Marisol Torres para formar parte de su equipo de trabajo.
1	9:00	2:00	Dixé una presentación para auxiliares didácticos.	Recibí una presentación con los auxiliares didácticos que solicitan el libro de licitaciones.
2	9:00	2:00	Revisión de licitación digital.	Hice una revisión de licitación digital para identificar los correctivos.
3	9:00	2:00	Observación de los elementos que contiene la licitación pública.	Identifiqué las diferentes partes que contiene la licitación, así como la descripción de los productos.
Febrero				
7	9:00	2:00	Apoyo en organización de documentos para donación de libros a CONALITEG.	Se hizo una organización de documentos para donarlos al CONALITEG.
8	9:00	2:00	Continuidad al apoyo en organización de documentos para donarlos en CONALITEG.	Como eran los mismos libros por organizar, se siguió con esta actividad.
9	9:00	2:00	Revisión de recibos del estado de Zacatecas, Nayarit y Nuevo León.	Se hizo una revisión de todos los recibos de materiales para el aula y se cargaron con el informe final.
10	9:00	2:00	Revisión de recibos del estado de Baja California, Coahuila y Chihuahua.	Se terminó de revisar los recibos de materiales para el aula y se cargó con el informe final.

Firma validación
Lic. Marisol Torres Nolasco
Subdirectora del Área Fortalecimiento y Concertación, CONAFE

Página 1 de 7

Bitácora 2. Registro de actividades en la DOT

Licenciatura en Administración Educativa, UPN Ajusco
Prácticas Profesionales II "Gestión e Innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión"
CONAFE-UPN

Practicante: Michel Jaqueline Ibarra Ávila
Mes: Febrero, 2023

Mentora: María de los Angeles Valdivia Dounce, UPN
Tutora de Enlace: Marisol Torres Nolasco, CONAFE

Día	Hora entrada	Hora salida	Breve descripción de actividades realizadas	Observaciones
14	9:00	2:00	Continuidad a la organización de documentos para donación al CONALITEG.	Se ordenaron los documentos de años pasados para donarlos al CONALITEG.
15	9:00	2:00	Continuidad a la organización de documentos para donación al CONALITEG.	Se clasificaron los libros que se estaban donando al CONALITEG.
16	9:00	2:00	Continuidad a la organización de documentos para donación al CONALITEG.	Se terminó de organizar los documentos que se iban a donar al CONALITEG.
17	9:00	11:00	Apoyo en acomodo y organización de anexos para responder a la auditoría.	Se ordenaron los anexos con los que se responde a la auditoría.
Febrero				
21	9:00	2:00	Se revisaron los anexos técnicos para identificar si concuerdan las descripciones con el proyecto solicitado para materiales de formación.	Se observó que habían algunos descripciones que no concuerdan la cantidad o la norma oficial.
22	9:00	2:00	Organización de carpetas del año 2021 y 2022.	Se identificó que cada carpeta comienza con lo solicitado.
23	9:00	2:00	Votado de información de "Lo escuela es nuestra" a entidades beneficiadas.	Se hizo el pago del dinero en efectivo y se identificó en qué se usó el dinero basado en el documento de información.
24	9:00	2:00	Resumen de Normas de Información Financiera NIF-B-2 y NIF-B-3 y aspectos generales.	Se hizo un resumen de las normas de información financiera para presentación.

Firma validación
Lic. Marisol Torres Nolasco
Subdirectora del Área Fortalecimiento y Concertación, CONAFE

Página 2 de 7

Bitácora 3. Registro de actividades en la DOT

Licenciatura en Administración Educativa, UPN Ajusco
Prácticas Profesionales II "Gestión e Innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión"
CONAFE-UPN

Practicante: Michel Jaqueline Ibarra Ávila
Mes: Febrero-Marzo, 2023

Mentora: María de los Angeles Valdivia Dounce, UPN
Tutora de Enlace: Marisol Torres Nolasco, CONAFE

Día	Hora entrada	Hora salida	Breve descripción de actividades realizadas	Observaciones
28	9:00	2:00	Continuidad al resumen de Normas de Información Financiera. NIF B-4 y NIF B-6.	Se hizo el resumen de los NIF B-4 y NIF B-6.
1	9:00	2:00	Terminación del resumen de Normas de Información Financiera NIF B-16 y ejemplos.	Se concluyó con el resumen de normas de información y se buscaron ejemplos.
2	9:00	2:00	División de formatos de no existencia del estado de Chiapas y estados que estuvieran en redes.	Se dividieron los PDF en la página Word y se organizaron en carpetas de cada entidad.
3	9:00	12:40	Se realizó un resumen de los diagramas de causa-efecto para una presentación.	Se hizo búsqueda de documentos que hablaran sobre los diagramas de causa-efecto.
Marzo				
7				
8	-	-	Hoy día de la mujer.	-
9	9:00	2:00	Revisión y cotejo de notas de remisión de material para el aula.	Se realizó la búsqueda de las notas de remisión de Chiapas y Veracruz. Primaria y secundaria.
10	9:00	2:00	Avance de tesis, haciendo observaciones dentro de la subdirección.	Estructuré la tesis, incluyendo la recuperación de la experiencia de la subdirección.

Firma Validación

Lic. Marisol Torres Nolasco

Subdirectora del área Fortalecimiento y Concertación, CONAFE

Escaneado con CamScanner

Página 3 de 7

Bitácora 4. Registro de actividades en la DOT

Licenciatura en Administración Educativa, UPN Ajusco
Prácticas Profesionales II "Gestión e Innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión"
CONAFE-UPN

Practicante: Michel Jaqueline Ibarra Ávila
Mes: marzo, 2023

Mentora: María de los Angeles Valdivia Dounce, UPN
Tutora de Enlace: Marisol Torres Nolasco, CONAFE

Día	Hora entrada	Hora salida	Breve descripción de actividades realizadas	Observaciones
14	9:00	2:00	Se observó lo que era la alta finiquito y se avanzó con tesis a través de observaciones dentro de la subdirección.	explicación de lo que es el alto finiquito con respecto a los distribuidores.
15	9:00	2:00	Se llevó a cabo la actualización de manuales de procedimientos para el equipamiento a figuras educativas, personal operativo y administrativo.	Se modificaron los conceptos de EC, ECA y ECAE que se encontraban en el manual.
16	9:00	2:00	Actualización de histórico de convenios 1996-2022.	Se hizo un análisis y revisión de documentos de convenios de proveedores para organizaciones.
17	9:00	2:00	Se realizó un FOA del área adscrito para analizar las áreas de oportunidad.	Se llevó a cabo el FOA del área para anexarlo a la tesis con base en observaciones.
marzo				
21	11:00	2:00	Registro de carpetas del 2020 al 2022 para la organización del archivo.	Se contabilizaron las carpetas para ordenarlas y tener mayor control en el archivo.
22	10:00	2:00	Conexión en la fecha de los Anexos técnicos y cotizaciones. Se hizo una reducción en las peticiones.	Se modificó la fecha de los anexos técnicos y cotizaciones para el envío.
23	10:30	2:00	Vacado de información sobre los "Oficios de recepción a entrega satisfacción del contrato CONAFE/Número 40, 41 y 51/2022".	Se agregaron los números de oficios en una tabla.
24	9:00	2:00	Resumen de la teoría de la organización formal cap. VII.	Se realizó un resumen cap. 1 y 2 principales del autor.

Firma Validación

Lic. Marisol Torres Nolasco

Subdirectora del área Fortalecimiento y Concertación, CONAFE

Escaneado con CamScanner

Página 4 de 7

Bitácora 5. Registro de actividades de la DOT

Licenciatura en Administración Educativa, UPN Ajusco
Prácticas Profesionales II "Gestión e innovación educativa en procesos de fomento a la inclusión"

CONAFE-UPN

Practicante: Michel Jaqueline Ibarra Ávila
Mes: Marzo, 2023

Mentora: María de los Angeles Valdivia Dounce, UPN
Tutora de Enlace: Marisol Torres Nolasco, CONAFE

Día	Hora entrada	Hora salida	Breve descripción de actividades realizadas	Observaciones
28	9:00	2:00	Se realizó un resumen de "Políticas de la Subsecretaría e investigación educativa" para avance de tesis.	
29	9:00	2:00	Asistencia a el "Encuentro Nacional de Arte y cultura"	
30	9:00	2:00	Segundo día del "Encuentro Nacional de Arte y cultura", en donde asistimos a ver la participación de los Estados.	
31	9:00	2:00	Asistencia a la Universidad para Seminario de tesis.	
Abril				
18	10:00	2:00	Se observó como se hacía el cuadro comparativo de los diferentes proveedores que enviaron su cotización.	
19	9:00	2:00	Revisión de los recibos de auxilios didácticos, equipamiento, limpieza y material de apoyo para capacitación del Estado de Veracruz.	
20	7:00	2:00	Cotejo de recibos del Estado de Veracruz de enterados y saldos de auxilios didácticos y materiales para el aula.	
21	9:00	2:00	Asistencia a la Universidad para presentar avance de tesis.	

Firma validación

Lic. Marisol Torres Nolasco

Subdirectora del área Fortalecimiento y Concertación, CONAFE

CS Escaneado con CamScanner

Página 5 de 7

III. Reuniones y eventos

Imagen 1. *Primer día de entrevista en el CONAFE*

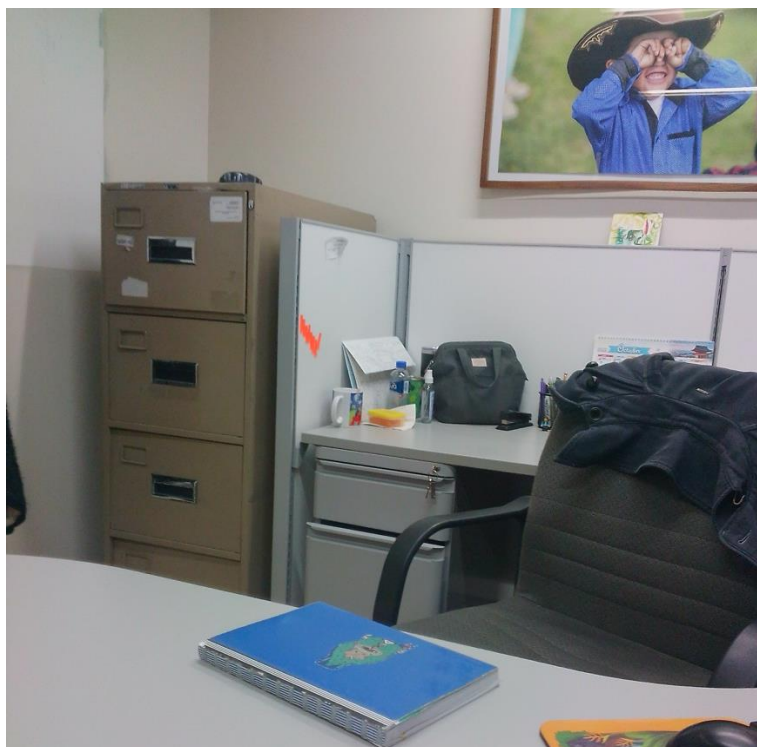


Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 2. *Primer día de la reunión micro regional del CONAFE*



Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 3. Reunión macro regional del CONAFE



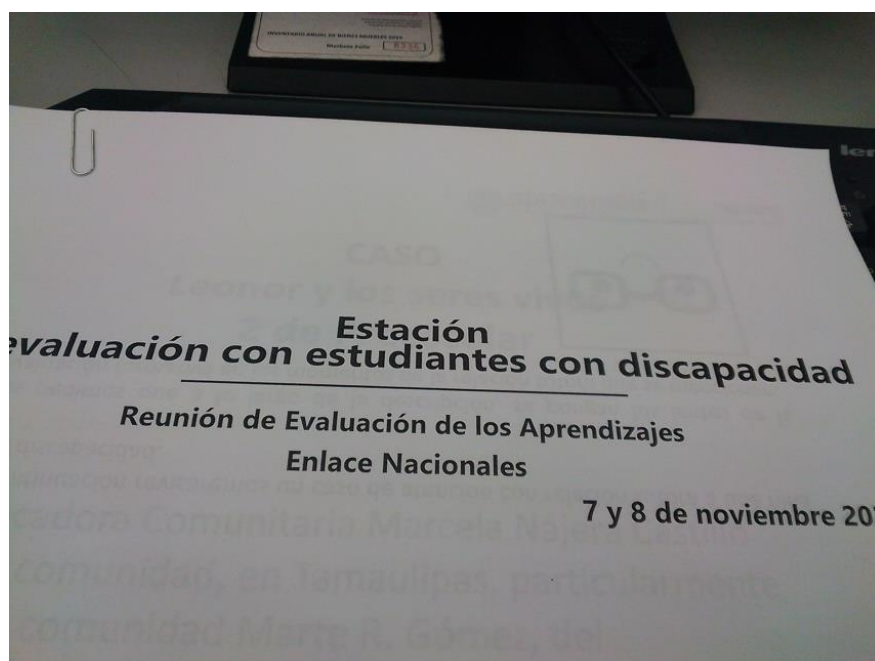
Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 4. Guion de secuencia de reunión

 EDUCACIÓN MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA		CONAFE Comité Nacional de Fomento Educativo
Actividad	Desarrollo	Tiempo
	¿De qué forma hacemos que nuestros estudiantes permanezcan en los servicios y su tránsito sea digno y bajo derecho? Las diapositivas 3 y 4. Ilustran. El mediador comenta: Cuando los antecedentes no se pueden verificar debido a que el estudiante no cuenta con documentos académicos que permitan comprobar sus estudios y plantea la siguiente situación (diapositiva 5): Alia Rojas, es una niña de 10 años y tiene una hermana de 8 años, ambas nunca han estado en una escuela, ellas no habían podido estudiar debido a que tenían que apoyar con deberes en casa mientras sus padres trabajaban, ahora están con su abuela en el segundo trimestre ella ha pedido su ingreso a la primaria de la comunidad. ¿Cuál es el protocolo que un EC debe seguir? Cuando un antecedente no se puede verificar debido a que el estudiante no cuenta con documentos académicos que permitan comprobar su estudio. ¿Cómo debe actuar el EC para el estudio de temas? Para la respuesta está en la diapositiva 6 y 7. La evaluación es la diagnóstica y todos los elementos que la integran. En cada situación, se analizarán las preguntas, para esto se deberán argumentar sus respuestas. Es posible que de las discusiones surjan, también, provocadas por la argumentación del resto de los componentes del grupo (cuidar los tiempos, para recuperar todos los puntos e ideas centrales). Conceder la palabra, terminada las exposiciones, de uno por vez, se pasa a discutir con el resto del grupo. El mediador acompañará el vínculo entre conceptualización y la implementación, en donde se promueva la autonomía de los participantes bajo una continuo acompañamiento y apertura a la retroalimentación. Al concluir, el mediador sintetiza los argumentos y las conclusiones provisionales, que son consignadas en otro medio de registro. Resolución: Terminando las discusiones, el Mediador se refiere a las conclusiones provisionales que deben ser compartidas en la sesión de la Reflexión de lo aprendido.	5 minutos
Materiales a utilizar:		
• Presentación		
Producto:		
Aspectos importantes para considerar en el proceso de evaluación en su COT.		

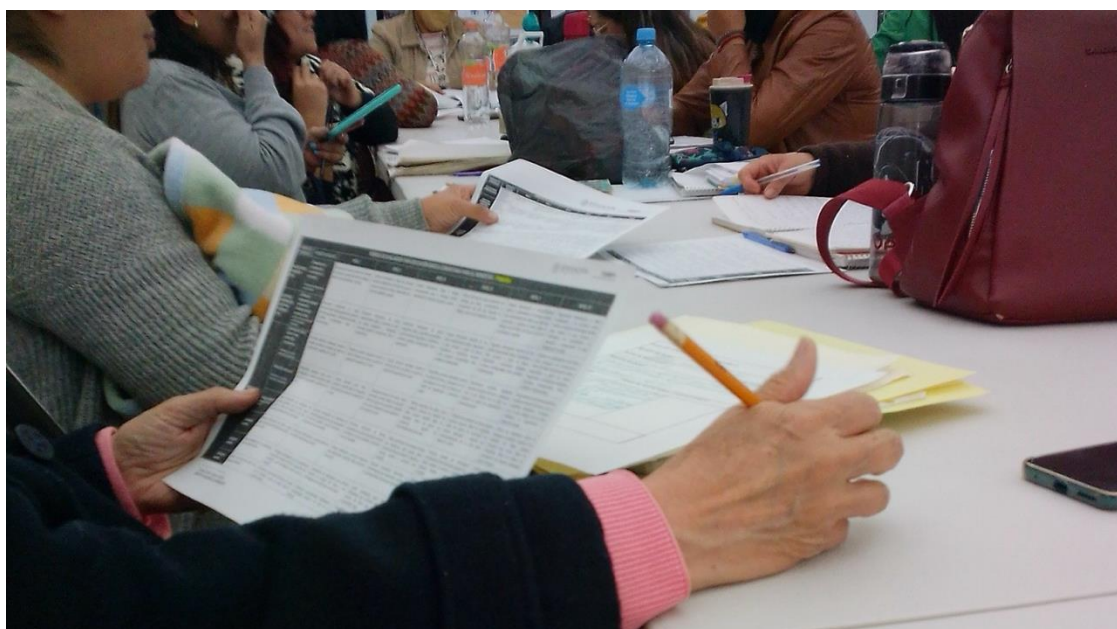
Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 5. Estación en la que participé en la reunión



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 6. Reunión de Evaluación Educativa para el llenado del Kárdex



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

Imagen 7. Reunión micro regional con los EC



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Imagen 8. Reunión con los EC



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

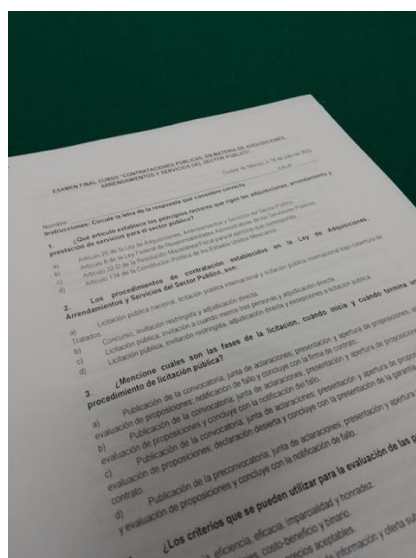
Imagen 9. *Proyección de un documental del CONAFE dentro de las instalaciones de Oficinas Centrales*



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2022)

IV. Cursos

Imagen 10. Examen final del curso “Contrataciones públicas, en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público” impartido por Asesores Legales (ASELEGS)



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023) en el examen

Imagen 11. Curso de “Contrataciones públicas, en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público” impartido por Asesores Legales (ASELEGS)



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Constancia 1. Curso de “Investigación de mercado y Criterios de Evaluación”

 **EDUCACIÓN**
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

 **CONAFE**
Consejo Nacional de Fomento Educativo

 **ase legs**
Asesores Legales

OTORGAN LA PRESENTE CONSTANCIA
a

MICHEL JAQUELINE IBARRA AVILA

Por haber participado en el curso "Investigación de Mercado y Criterios de Evaluación", impartido en la Ciudad de México, del 2 al 7 de agosto de 2023, con una duración de 8 horas.

Aselegs, S.A. de C.V.


Lic. Eduardo Galván Moya
Coordinador del Curso

Agente Capacitador Externo No. ASE-090612-TR4-0013

CS Escaneado con CamScanner

Constancia 2. Curso de “Atribución y Responsabilidades de las Áreas Requirientes y/o Técnicas, en Materia de Adquisiciones”

 **EDUCACIÓN**
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

 **CONAFE**
Consejo Nacional de Fomento Educativo

 **ase legs**
Asesores Legales

OTORGAN LA PRESENTE CONSTANCIA
a

MICHEL JAQUELINE IBARRA AVILA

Por haber participado en el curso "Atribución y Responsabilidades de las Áreas Requirientes y/o Técnicas, en Materia de Adquisiciones", impartido en la Ciudad de México, del 8 al 11 de agosto de 2023, con una duración de 12 horas.

Aselegs, S.A. de C.V.


Lic. Eduardo Galván Moya
Coordinador del Curso

Agente Capacitador Externo No. ASE-090612-TR4-0013

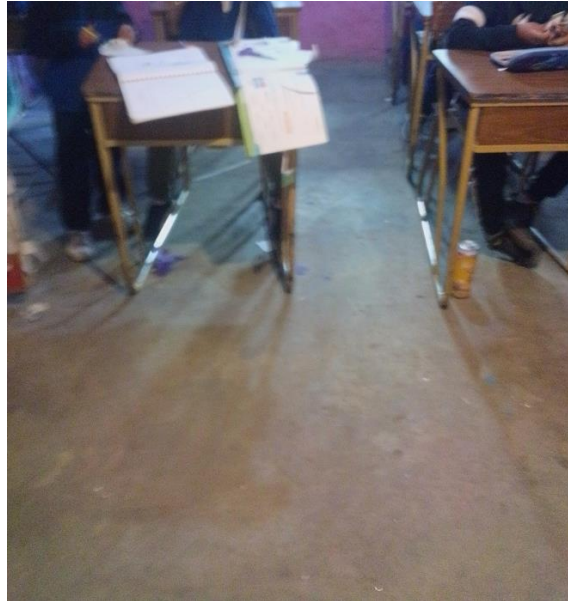
CS Escaneado con CamScanner

Constancia 3. Curso de "Curso- Taller CompraNet Plataforma 2023"

 EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	 CONAFE Consejo Nacional de Fomento Educativo	 aselegs Asesores Legales
OTORGAN LA PRESENTE CONSTANCIA a MICHEL JAQUELINE IBARRA AVILA Por haber participado en el "Curso-Taller CompraNet Plataforma 2023", impartido en la Ciudad de México, del 15 al 16 de agosto de 2023, con una duración de 8 horas. Aselegs, S.A. de C.V.  Lic. Eduardo Galván Moya Coordinador del Curso		
 Escaneado con CamScanner Agente Capacitador Externo No. ASE-090612-TR4-0013		

V. Visitas a las comunidades

Imagen 12. *Aula de estudios del servicio educativo de San Juan en CONAFE*



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Imagen 13. *Tutoría en la comunidad de San Juan en el Ajusco*



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Imagen 14. Comunidad de San Juan en el Ajusco



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

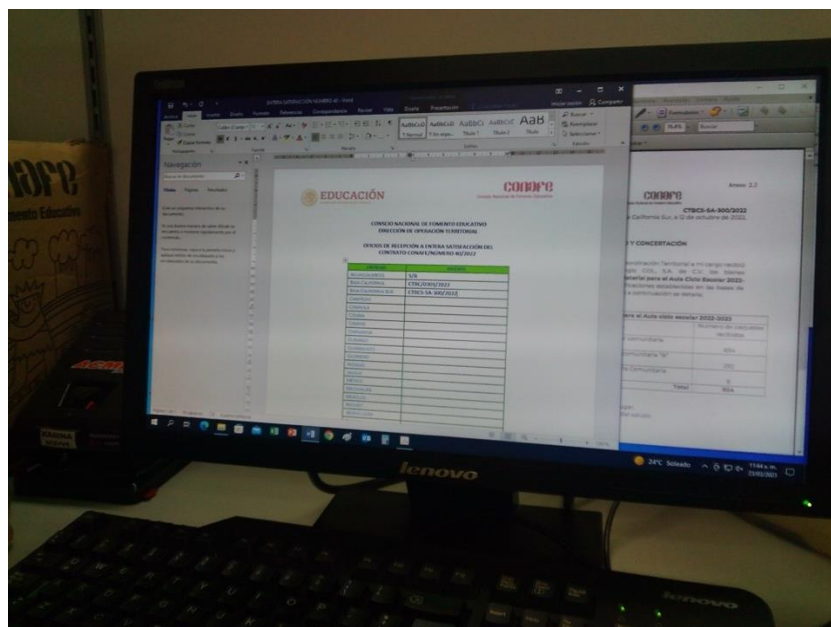
Imagen 15. Servicio educativo en la Comunidad de San Juan en el Ajusco



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

VI. Formatos de licitaciones utilizados por la DOT

Imagen 16. Formato utilizado para los oficios de recepción a entera satisfacción de la DOT



Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Imagen 18. Recibo de entrega de material para el aula 2021-2022

EDUCACIÓN | CONAFE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | Consejo Nacional de Formación Educativa

Dir. Subdirección de

**Recibo de entrega
Material para el Aula
Ciclo 2021 – 2022**

Folio: 18 / ZONA 01

Fecha: _____

Coordinación Territorial en: NAYARIT

Municipio	001 Acaponeta
Municipio	0102 El Tigre

Destinatario: Educación Inicial (PROMOTORAS).

No.	Descripción
1	Hojas blancas de papel bond para rotafolio
2	Cartoncillo natural c/20 pliegos

Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

Imagen 19. Cronograma del proceso de licitación pública de la Dirección de Operación Territorial

Nº	Descripción
1	Revisión de requerimientos para el suministro de bienes y servicios para el sector.
2	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
3	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
4	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
5	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
6	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
7	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
8	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
9	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
10	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
11	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
12	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
13	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
14	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
15	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
16	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
17	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
18	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
19	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
20	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
21	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
22	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.
23	Revisión de presupuesto asignado para el suministro de bienes y servicios para el sector.

Fuente: Foto tomada por Michel Ibarra (2023)

VII. Video

CONAFE. (2023). *Te invitamos a la actividad “Arma-Cuentos”*. Video de YouTube en el que participé <http://www.youtube.com/watch?v=zu6QXKopCJw>