



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**“En el marco del 40 aniversario”**

---

---

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La gestión en la Coordinación de Servicios Docentes y  
Diseño Curricular

Tesina

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Presenta:

Patricia Sánchez Cruz

Asesor:

Fausto Merlín Pichardo

Ciudad de México. Mayo 2018

## **Dedicatoria**

### A mis profesores

Les agradezco por la orientación brindada, por los conocimientos compartidos, por dar siempre lo mejor de ustedes, por eso y muchas cosas más...  
gracias.

### A mi asesor

Por la paciencia para realizar este trabajo, gracias.

### A mi madre

Gracias infinitas por las enseñanzas, porque gracias a ti aprendí a enfrentar la vida, espero que en cualquier parte del universo donde te encuentres disfrutes conmigo este triunfo.

### A mi familia

Por el apoyo brindado en mi proceso de formación. Este triunfo también es de ustedes.

### A mis amigos

Gracias por nunca dejarme caer, gracias por acompañarme en este camino, sé que vienen cosas mejores y tengo la certeza que también estarán junto a mí.

### Agradecimiento especial

A la profesora Yolanda Xelhuanzi por el apoyo para concluir este trabajo.

## Índice

|  | Págs. |
|--|-------|
| Introducción.....  | 4     |
| Capítulo 1. La formación del Administrador Educativo en Prácticas Profesionales. ....                                      | 7     |
| 1.1 El Antes, Durante y Después de las Prácticas Profesionales.....  | 7     |
| Capítulo 2. ¿Qué es la Gestión? Desde la mirada de un Administrador Educativo. ....  | 22    |
| 2.1 Distintas definiciones. ....   | 22    |
| 2.2 Construyendo una definición propia. ....   | 34    |
| Capítulo 3. Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” .....  | 36    |
| 3.1 Creación del Programa Prepa en Línea-SEP.....  | 36    |
| 3.2 Filosofía institucional .....  | 38    |
| 3.3 Principales características del Programa Prepa en Línea-SEP.....   | 39    |
| 3.4 Estructura y Organización del Programa .....   | 40    |
| 3.5 Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.....  | 41    |
| 3.5.1 Jefatura de Departamento de Servicios Docentes .....   | 43    |
| 3.5.2 Jefatura de Departamento de Diseño Curricular .....  | 44    |
| Capítulo 4. El Administrador Educativo en la Gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y<br>Diseño Curricular ..... | 46    |
| Conclusiones.....  | 57    |
| Referencias bibliográficas. ....   | 63    |
| Anexos.....  | 68    |
| 1. El Contexto de un Administrador Educativo. ....   | 68    |
| 2. La Formación Académica de un Administrador Educativo. ....  | 70    |

## Introducción

Uno de los lugares en donde los individuos que realizan estudios profesionales pasan gran parte de su vida son las instituciones educativas, donde es imprescindible saber gestionar. A lo largo de mi vida he pasado más de quince años en instituciones educativas, donde he adquirido habilidades y conocimientos, saberes para la vida y ahora que estoy a poco de concluir mi formación profesional como Administradora Educativa, me doy cuenta de la importancia que las instituciones educativas tienen en la sociedad, el impacto tan profundo que generan en la vida y por ello, la importancia que tiene que estas instituciones diseñen y apliquen mecanismo y procesos para la obtención de resultados satisfactorios.

El presente trabajo recepcional aborda el tema de la gestión en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, que forma parte del programa Servicio Nacional de Bachillerato en Línea "Prepa en Línea-SEP". El objetivo de este trabajo es analizar la problemática de comunicación que presenta la coordinación.

La Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular tiene problemáticas en su estructura administrativa, pero principalmente en sus líneas de comunicación que le impiden consolidarse como un proyecto con alto impacto social y educativo, lo que ocasiona deficiencias en la calidad del programa.

La comunicación es un proceso generador de acciones para el logro de los objetivos en las instituciones educativas y el programa de Prepa en Línea-SEP no es la excepción. Entonces, la comunicación tiene que ver con buscar un cambio a distintos niveles, lo que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de lograr un cambio sostenido y significativo". (Consenso de Roma, 2006, p. 5)

Cuando se busca elevar la calidad de la educación a través de los órganos que se encargan de planearla y ejecutarla, se debe prestar atención en la gestión de la

institución educativa, en la gestión de sus líneas de comunicación, para generar el fortalecimiento de sus procesos y se pueda observar una mejora en la organización. Este relevante tema es el que se plantea en este trabajo: la importancia de las líneas de comunicación, como asunto de gestión.

El método que se sigue en este trabajo recepcional es el deductivo, ya que, se realiza un razonamiento lógico de una premisa en particular, sobre el supuesto que la comunicación es un problema de organización de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular. El método deductivo entonces, se emplea para el alcance del objetivo propuesto, ya que pasamos de planos generales de conceptos a situaciones específicas de gestión en la coordinación.

Este trabajo se compone de cuatro capítulos. En el primer capítulo se analizan las prácticas profesionales, que son “espacios formativos que permiten al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios” (SEP-LAE, 2009, p.68).

En el segundo capítulo se recopilan diferentes concepciones de gestión educativa, al abordar a los autores que han escrito sobre ella, para construir una definición propia, ya que, éste trabajo se desarrolla con el análisis de la gestión educativa que “solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización, llegando a ser un proceso practico generador de decisiones y comunicaciones específicas” (Pozner, 2000, p.16)

En el tercer capítulo se plantea el contexto del Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”, su creación, la estructura y organización, sus principales características, así como las funciones de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

En el cuarto y último capítulo se analiza el proceso de comunicación como parte de la gestión en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular perteneciente al programa Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP, poniendo énfasis en la importancia de sus procesos de comunicación.

Finalmente se presenta la conclusión del tema, donde se brinda énfasis en las soluciones que se podrían llevar a cabo para el mejoramiento de la gestión. En ese sentido, la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, con un liderazgo entendido como actividad o como práctica, concibiendo que el sujeto tienen un papel fundamental en el desarrollo del mundo educativo.

En definitiva, una gestión educativa de excelencia por parte de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular exige de la coordinadora un manejo integral, para la mejora de la calidad del servicio que se brinda, solucionando los problemas de comunicación, de organización y finalmente de gestión.

Es por ello que solo una profunda transformación de la forma de trabajo de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular permitirá situar al programa de Prepa en Línea-SEP dentro de los más reconocidos a nivel nacional, en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando. Brindando el apoyo correspondiente a los facilitadores y al mismo tiempo a los estudiantes de Prepa en Línea.

# Capítulo 1. La formación del Administrador Educativo en Prácticas Profesionales.

## 1.1 El Antes, Durante y Después de las Prácticas Profesionales

En este capítulo abordaré las distintas etapas por las que transité como alumna de la carrera en Administración Educativa en prácticas profesionales. A continuación analizaré tres momentos que considero importantes de las Prácticas Profesionales, el “Antes”; donde no estábamos empapados del tema de las prácticas y el proceso que teníamos que vivir antes de llegar al momento de inscribirnos a ellas, el “Durante”; momento donde tuvimos que identificar el rol del estudiante en un escenario real, vivir múltiples experiencias para consolidar los conocimientos adquiridos, y finalmente el “Después” de las prácticas profesionales, momento en el que transformas todo lo estudiado en aprendizajes significativos y lo traduces en un trabajo que a la institución le es útil.

A lo largo de tres semestres de Prácticas Profesionales estuve en dos distintos escenarios, una de ellos fue en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) y el segundo escenario fue en el Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”, mi estancia en este último fue de dos semestre.

### Antes

A lo largo de los semestres previos a sexto, los profesores te van explicando que se tienen que realizar prácticas profesionales, que también son créditos y por tanto se tienen que acreditar y las diferentes oportunidades que representan para adquirir experiencia con las prácticas profesionales.

En cuarto semestre todavía no me quedaba clara la idea de las prácticas profesionales, así que le preguntamos a la profesora Heidi Adán que nos explicará a fondo la diferencia entre prácticas profesionales y el servicio social, la profesora se tomó el tiempo para explicarnos lo siguiente. “La diferencia es que en las

prácticas profesionales un profesor está a cargo de lo que ustedes hacen en la institución receptora, de sus actividades y las relaciones que se establecen, además que ustedes como alumnos nos tienen que entregar un reporte semanal de las observaciones y actividades realizadas, a diferencia del servicio social, donde ya no son dirigidas por algún profesor de la universidad”

Con lo anterior explicado por la profesora nos dejó las ideas más claras, pero aún así necesitaba saber de primera mano las experiencias que las prácticas profesionales dejan a los estudiantes, para ello, asistí al coloquio que organiza la licenciatura cada fin de semestre, para escuchar a mis compañeros de semestres más avanzados.

En dicho coloquio a finales de cuarto semestre, expusieron las experiencias en prácticas de las diferentes instituciones receptoras, en ese momento, una experiencia en particular me llamó la atención, la del SEMS (Subsecretaría de Educación Media Superior), los alumnos que estaban en esta institución se expresaban muy bien de esta práctica y de las actividades que llevaban a cabo en el área de finanzas.

Llegó el momento en el que me tocó elegir mi primera experiencia en prácticas profesionales y a finales del quinto semestre asistí al coloquio donde se ofertarían las instituciones disponibles con los diferentes asesores; en el coloquio ofertaron alrededor de 4 ó 5 prácticas profesionales. Comencé a profundizar mi búsqueda para elegir la práctica que más me convenciera, revisé a detalle cada práctica, las actividades que tendríamos que realizar y finalmente opté por la práctica en UPIICSA.

La opinión que me merecen las prácticas profesionales antes de ingresar a ellas es de incertidumbre, porque hasta el momento no sabía a ciencia cierta qué papel iba a desempeñar, además al ser dos días a la semana los que teníamos que asistir, sería poco lo que podría aportar, esa incertidumbre de imaginar no poder realizar alguna actividad correctamente, de no contar con los conocimientos necesarios para contribuir de manera idónea en la institución me generaba preocupación.



Todas esas incertidumbres fueron disipadas por la profesora de la práctica, Mtra. Patricia Ledesma, porque claramente nos explicó días antes de entrar al escenario lo que debíamos de hacer y cómo lo teníamos que hacer, que efectivamente sólo sería el primer acercamiento a las prácticas profesionales, donde lo que podíamos aportar a la institución sería limitado.

### Durante

Al iniciar las prácticas en sexto semestre te das cuenta de cosas que no imaginabas antes de entrar al escenario. Como practicante descubres que la institución receptora en algunas ocasiones, sí sabe qué funciones debe desempeñar un practicante, también el saber o no está en función de cuántas veces esa institución ha recibido a practicantes.

Un ejemplo de lo anterior en mi experiencia es en dos momentos: el primero fue cuando ingresé a UPIICSA como practicante, en este escenario la Dra. Beatriz Bañuelos que era la encargada de la práctica en la institución en ese momento, sí tenía conocimientos de las actividades que teníamos que realizar, caso contrario fue cuando ingresé a Prepa en Línea-SEP, el programa de la Subsecretaría de Educación Media Superior, donde no tenían conocimientos de las actividades que teníamos que realizar, ya que nosotras éramos las primeras en realizar prácticas profesionales en el área.

En UPIICSA siempre estuvieron dispuestos a proporcionarnos las herramientas necesarias para realizar las actividades que se solicitaban, un ejemplo de ello, es cuando nos conseguían las aulas de cómputo para que pudiéramos investigar en una base de datos específica, esta base de datos estaba restringida para personas externas al Politécnico, era necesario que la institución nos proporcionará la sala de cómputo.

Ahora bien, en Prepa en Línea-SEP, no nos proporcionaron las herramientas necesarias para realizar las actividades que nos solicitaban, ya que tuvimos que llevar nuestras propias computadoras, porque ellos no nos podían facilitar una computadora y las actividades que nos solicitaban se tenían que realizar

forzosamente en una computadora, lo que nos puso en una situación difícil, algo contradictorio, ya que en esa área todo el trabajo que se realiza es virtual.

En sexto semestre el desarrollo de mis prácticas profesionales fue satisfactorio en todos los sentidos. Aprendí cosas nuevas, me enriqueció bastante trabajar bajo el mando de la Dra. Beatriz Bañuelos, quien es la encargada del Departamento de Innovación Educativa en UPIICSA, además que gran parte del tiempo que estuvimos en las prácticas tuvimos la oportunidad de trabajar con la Dra. Claudia Hernández, quien es la encargada del área de investigación del Departamento de Posgrados de UPIICSA.

Además trabajé en varios proyectos que para la institución eran importantes y más para el Departamento de Innovación Educativa, los proyectos son los siguientes:

1. Seguimiento de egresados.
2. Rediseño del mapa curricular de las cinco ingenierías que hay en la UPIICSA.
3. Corrección de antologías para cursos en línea del IPN.
4. Investigación del Estado del Arte del tema “Tutorías Par”

En la actividad donde más participé fue en la Corrección de antologías para cursos en línea del IPN, donde realizamos la revisión de diversas antologías, la redacción de todo el documento para corroborar su coherencia y que las palabras que se utilizan sean de fácil comprensión, la ortografía y los recursos bibliográficos. En el caso de éste último se tenía que corroborar que los URL siguieran vigentes. Otra actividad que realicé en las prácticas de sexto semestre que me dejó muy satisfecha fue la Investigación del Estado del Arte del tema “Tutorías Par”.

Las actividades que describí reflejan un poco el cómo se llevan a cabo las prácticas profesionales de sexto semestre, las experiencias que nos dejaron, pero sobre todo los aprendizajes que obtuvimos de todos los momentos, ya fueran buenos o malos pues de todo se obtiene algún aprendizaje, pero ya llegaba la hora de tomar una decisión, las prácticas de séptimo semestre, era necesario elegir si permanecía en UPIICSA o cambiaba a una nueva práctica profesional.

La decisión que finalmente tomé fue cambiarme de prácticas profesionales porque a pesar de que en UPIICSA aprendí muchas cosas nuevas, necesitaba experimentar en una institución diferente, con un asesor distinto. El cambio de prácticas tiene que ver con las vivencias, es clave analizar el contexto en el que se desarrollaron las actividades, al tomar la decisión de cambiar de prácticas.

Una vez que ingresé a la SEMS al programa de Prepa en Línea-SEP, realicé diversas actividades que estaban en relación al perfil de egreso de un Administrador Educativo, donde SEP-LAE (2009) menciona lo siguiente:

El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

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

Con el perfil de egreso de un Administrador Educativo antes citado pude confirmar y asegurar que las actividades que realicé a lo largo del séptimo semestre en el programa de Prepa en Línea-SEP, estuvieron de acuerdo con lo que en una realidad próxima debemos de desempeñar.

A continuación analizo las actividades que realicé en mi estancia en Prepa en Línea-SEP, donde existen cinco departamentos que se encargan del funcionamiento y operación de todo lo que se refiere al programa. Participando en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular dirigida por la Mtra. María Liliana Romero López, donde realicé actividades diversas bajo la supervisión de la Jefa del Departamento de Servicios Docentes la Lic. Janette Pagaza Martínez.

Las actividades que realicé estuvieron en función del plan de trabajo, que a continuación se presenta:

- Analizar las políticas públicas en educación y su relación con el servicio que ofrece Prepa en Línea – SEP a partir de lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial vigentes.
- Implementar estrategias de seguimiento y evaluación de los procesos que se llevan a cabo en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular para valorar el cumplimiento de los mismos e implementar mejoras.
- Elaborar propuesta del Manual de Procedimientos.
- Participar en las actividades que sean requeridas en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

Comenzamos leyendo los acuerdos 444 y 445 en donde se establecen los lineamientos que sigue Prepa en Línea para el establecimiento de su diseño curricular, continuamos con las lecturas de la Nueva Propuesta Curricular para la Educación Obligatoria 2016 y el Nuevo Modelo Educativo 2016, en los documentos antes mencionados se pone énfasis en la adquisición de competencias tecnológicas que ayuden a los alumnos a desarrollar sus habilidades y capacidades para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Al término de las lecturas se realizó un documento titulado “Análisis curricular del plan de estudios “Prepa en línea-SEP” y el Nuevo Modelo Educativo 2016”, donde el propósito central fue la búsqueda y localización de las competencias y habilidades que se necesiten integrar al Plan de Estudios de Prepa en Línea-SEP.

Seguido de lo antes mencionado, iniciamos con una nueva actividad del plan de trabajo, la revisión del Manual de Operaciones de las funciones generales de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, derivado de las funciones que realizan emanan los diagramas de flujo, los cuales teníamos que revisar y en su caso corregir, además de estandarizar letra y diseño de todo el documento.

Al concluir la actividad anterior, comenzamos con el Análisis las Políticas Públicas en educación y su relación con el servicio que ofrece Prepa en Línea – SEP a partir de lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial vigentes, para ello tuvimos que leer el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018, elaboramos los objetivos de Prepa en Línea-SEP para alinearlos a los objetivos del PND y el PSE.

Lo que pudimos identificar es que El Servicio Nacional de Bachillerato “Prepa en Línea-SEP” contribuye de manera directa a la meta III, objetivos 1 y 2 del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018, a través de la inclusión y equidad para la obtención de una orientación y el aseguramiento de una educación de calidad y de gran importancia para el desarrollo de la Educación Media Superior. De esta manera se vincula al Programa Sectorial de Educación 2013-2018; favoreciendo al logro de los objetivos 1 y 2 contribuyendo a la pertinencia y cobertura de la educación media superior. El análisis de esta actividad se concluyó de la siguiente manera:

Para dar por concluido el análisis del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, se puede decir que en el deber ser “Prepa en línea-SEP” cumple con todas las líneas y estrategias de acción en lo que a educación no escolarizada con opción virtual corresponde. Al ser un modelo innovador llega como una opción distinta al modelo presencial, al manejarse mediante módulos con duración de un mes cada uno, donde su principal herramienta son las Tecnologías, lo que está generando un alcance y potencial de crecimiento observable en la matrícula.

“Prepa en línea-SEP” enfrenta diversos desafíos como son: la Alfabetización Digital y la Brecha Generacional los cuales debe vencer para

consolidarse como una opción más de Educación Media Superior y favorecer a la educación del país, y así garantizar un servicio de calidad para colocar la educación de México a la vanguardia.

En relación con éste último, se nos hicieron algunas observaciones en cuanto a la redacción, pero nada grave, además se nos comentó que deberíamos incluir más el Modelo Educativo del Sistema Nacional de Bachillerato Prepa en Línea-SEP, para que pudiéramos tener una conclusión mejor estructurada, lo hicimos y lo entregamos de nuevo sin ningún problema.

Una de las últimas actividades que realizamos fue un cuadro complementario del Análisis del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y del Programa Sectorial de Educación 2013-2018 y su relación con el servicio que ofrece el Sistema Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” que no estaba en las actividades del plan de trabajo.

Concluyó este segundo escenario de prácticas con la descripción de la última actividad que realizamos en Prepa en Línea-SEP, la propuesta de integración y estandarización de los archivos electrónicos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

Para esta actividad primeramente tuvimos que informarnos de cuáles eran las normas a seguir para asignar nomenclaturas a los archivos, cuantos caracteres debe de contener cada documento, una vez investigado lo anterior pasamos a elaborar la nomenclatura de la coordinación, donde solo utilizamos las iniciales de las palabras y el resultado fue el siguiente:

PLS-CSDyDC-RCM-1

Donde los elementos son:

**Institución:** Prepa en Línea-SEP (PLS)

**Nombre de la Coordinación:** Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular (CSDyDC)

**Nombre del documento:** Revisión del curso MOOC (RCM)

## **Número de la versión: 1**

Todo lo anterior lo tuvimos que presentar en una propuesta por escrito, que tuviera el objetivo de la propuesta, el desarrollo de la nomenclatura, para que ellos la valorar y si la consideraban correcta le pudieran dar seguimiento y posteriormente implementarla.

Las actividades antes descritas son las que me dieron los elementos necesarios para tomar la decisión de permanecer en ésta práctica, es por ello que no me intereso ningún otra práctica presentada en el coloquio a finales de séptimo semestre, tenía la firme decisión de permanecer en Prepa en Línea-SEP, porque me dejó muy buenas experiencias el participar en la Coordinación de Servicio Docentes y Diseño Curricular.

Ya para octavo semestre, donde se tienen que cubrir 240 horas de prácticas profesionales, desarrollé actividades de alguna manera distintas al semestre anterior, principalmente las actividades a realizar estaban enfocadas únicamente al Manual de Procedimientos de la Coordinación. A continuación muestro mi plan de trabajo que plasma las actividades que realicé.

### 1. Elaboración de Procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal.

#### 1.1 Objetivo del proceso.

#### 1.2 Glosario y siglas.

#### 1.3 Marco normativo y referencias.

#### 1.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

#### 1.5 Diagrama de flujo.

#### 1.6 Descripción de actividades.

#### 1.7 Anexos, registros e historial de cambios.

### 2. Elaboración de procedimiento Apertura, Seguimiento y Cierre de Módulos.

#### 2.1 Objetivo del proceso.

2.2 Glosario y siglas.

2.3 Marco normativo y referencias.

2.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

2.5 Diagrama de flujo.

2.6 Descripción de actividades.

2.7 Anexos, registros e historial de cambios.

3. Elaboración de procedimiento Apertura, Seguimiento y Cierre de Curso de Habilitación para Facilitadores.

3.1 Objetivo del proceso.

3.2 Glosario y siglas.

3.3 Marco normativo y referencias.

3.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

3.5 Diagrama de flujo.

3.6 Descripción de actividades.

3.7 Anexos, registros e historial de cambios.

4. Elaboración de procedimiento Diseño y Montaje de Cursos MOOC

4.1 Objetivo del proceso.

4.2 Glosario y siglas.

4.3 Marco normativo y referencias.

4.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

4.5 Diagrama de flujo.

4.6 Descripción de actividades.

4.7 Anexos, registros e historial de cambios.



## 5. Elaboración de procedimiento Apertura, Seguimiento y Cierre de Cursos MOOC

5.1 Objetivo del proceso.

5.2 Glosario y siglas.

5.3 Marco normativo y referencias.

5.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

5.5 Diagrama de flujo.

5.6 Descripción de actividades.

5.7 Anexos, registros e historial de cambios.

## 6. Elaboración de Procedimiento Terminación de Contrato.

6.1 Objetivo del proceso.

6.2 Glosario y siglas.

6.3 Marco normativo y referencias.

6.4 Ámbito de aplicación y responsabilidades.

6.5 Diagrama de flujo.

6.6 Descripción de actividades.

6.7 Anexos, registros e historial de cambios.

Al iniciar las actividades antes señaladas no puedo negar que se me dificultaron un poco, porque no estaba muy familiarizada con la elaboración de diagramas de flujo, lo cual no me impedía realizarlos, simplemente tuve que investigar cómo se hacen los manuales de procedimientos. Cada semana que pasaba, se me dificultaban menos, aprendí muy rápido cómo se tenían que realizar, en algunas ocasiones, cuando tuve dudas, me acercaba a la Lic. Janette para que me apoyara en la solución de las dudas y ella siempre dispuesta a ayudarme me explicaba a detalle lo que yo necesitaba saber.

Las entregas de los procedimientos las tuvimos que hacer en las fechas acordadas con la Mtra. Iskra Elisa Yurugi López, quien sería la persona encargada de revisar lo realizado, dichas fechas quedaron establecidas en el calendario que elaboramos conjuntamente. Básicamente durante toda mi segunda estancia en prácticas fue así la dinámica de trabajo con nuestra encargada directa, la Mtra. Iskra, le enviábamos los procedimientos terminados por correo y ella nos regresaba de la misma forma las correcciones.

Finalmente terminé de realizar los procedimientos que se me fueron asignados, en tiempo y forma, sin ninguna complicación, y así llegaba al final de mi estancia en Prepa en Línea-SEP.

La experiencia que tuve en este lugar fue muy enriquecedora, debido a que la educación en línea es magnífica, ya que ofrece la posibilidad a personas que por motivos diversos no pueden asistir de manera presencial a la escuela para concluir sus estudios de Educación Media Superior.

La forma en la que actualmente manejan Prepa en Línea-SEP favorece a un gran número de estudiantes de toda la República Mexicana. Nunca hubiera imaginado la magnitud que tiene este programa, pero sobre todo, a cuántas personas beneficia. El momento en el que yo percibí su alcance fue en el evento que realizaron para entregar más de 5,000 certificados de estudios a la primera generación de Prepa en Línea-SEP.

### Después

Cuando estamos a punto de comenzar prácticas profesionales la visión que tenemos es distinta a la que adquirimos con el pasar de los semestres y cuando tenemos que desarrollar nuestra labor en prácticas, si bien yo tenía una percepción distinta de lo que las prácticas profesionales significaban para el estudiante, ahora me queda muy claro que en verdad son de gran ayuda.

El realizar las prácticas profesionales durante tres semestres consecutivos generó en mi un gusto por la educación en línea, al ingresar a UPIICSA y a Prepa en Línea-SEP tuve un panorama distinto en lo que a educación a distancia en

modalidad virtual se trata, ya que en UPIICSA colaboré en la realización de cursos en línea para empresarios (PyMES) y ya en Prepa en Línea-SEP consolidé mis conocimientos en el área virtual.

Es muy cierta una premisa que alguna vez me dijo la profesora Mónica Lozano “la educación virtual es la educación del futuro” y ciertamente no es un futuro muy lejano, eso lo corroboré el día que asistí a la entrega de certificados de la primera generación de Prepa en Línea-SEP, donde observe la gran magnitud de éste programa y por ende de la educación virtual.

Después de tres semestres en prácticas profesionales la opinión que me merecen las prácticas es favorables, ya que sí cumplen la función para la que fueron creadas en el rediseño de la Licenciatura en Administración Educativa 2009, según SEP-LAE (2009) 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.

Las prácticas profesionales del plan están organizadas desde procesos generales de inducción hasta el apoyo, seguimiento y valoración de la actividad efectuada por el estudiante. Por ello, las primeras actividades serán orientadas a ofrecer un marco general del tipo de práctica que será efectuada, con la exploración de habilidades de escritura y orales con las que cuentan, además de habilidades de trabajo en grupo.

Las siguientes fases serán de acompañamiento de las prácticas profesionales donde el papel del tutor y de un comité que valore la actividad realizada por el estudiante será definitivos. Para tal efecto se requiere de un documento normativo y de un plan que indique las acciones y responsabilidades de los integrantes, los tiempos y modos de las prácticas y la metodología que permita la sistematización de la acción. (p.68)

Con los anteriores párrafos puedo sustentar que la realización de prácticas profesionales desde mi experiencia sí cumplen con los parámetros antes descritos y por ello, son de suma importancia para la formación del Administrador Educativo, ya que llevarlas a cabo nos abre un abanico de posibilidades en cuanto a temas de titulación se trata, toda vez que el nuevo plan de estudios (2009) implementó las prácticas profesionales bajo el principio de relacionar teoría con práctica y así apoyar el logro de nuevos saberes (SEP-LAE, 2009, p.68).

Además las prácticas profesionales iniciarán con la presentación de un proyecto de intervención que el estudiante efectuará para el contexto específico como producto del sexto semestre. Los semestres séptimo y octavo permitirán documentar la acción y presentar el informe final (que podrá ser presentado para titulación) (SEP-LAE, 2009, p. 69).

Ahora bien, las prácticas profesionales también me dotaron de experiencia en el ámbito laboral, ya que uno de los propósitos para lo que fueron diseñadas es ubicarte en escenarios reales de trabajo, y ciertamente lo logran, las experiencias que me brindaron son amplias, desde interactuar con otros profesionales de la educación hasta experimentar climas laborales difíciles.

El realizar las prácticas profesionales nos da la oportunidad de aprender y así adquirir y desarrollar habilidades, debido a que ponemos en acción los saberes que obtuvimos durante todos los semestres en la licenciatura y capacitarnos para ampliar, de la mejor manera, nuestros conocimientos y destrezas.

Desde luego cada una de las prácticas profesionales que llevé en mi paso por la licenciatura me dotó de herramientas necesarias para el trabajo, obviamente desde perspectivas distintas. En UPIICSA, pude experimentar la estima que le tuvieron a nuestras contribuciones en sus proyectos. En el Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”, tuve la oportunidad de relacionarme con expertos en educación virtual, quienes siempre están dispuestos a dar lo mejor de ellos para que el servicio que ofrecen sea el óptimo y de calidad.

Pero sobre todo, me llevo una gran sabiduría de las personas que participan en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, bajo el mando de la Mtra. Liliana Romero, quienes a lo largo de las 440 horas que tuve que cumplir, nos brindaron experiencias y saberes, nos hizo parte de la coordinación, pero sobre todo me llevo la satisfacción de conocer a la Lic. Janette Pagaza, quien a cargo de nosotras, se tomaba el tiempo de entre sus múltiples ocupaciones para orientarnos cuando teníamos alguna duda.

A manera de cierre de este capítulo, considero que los conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura complementan de una manera magnífica lo realizado en las prácticas profesionales, porque si bien es cierto que la universidad te dota de conocimientos teóricos, las prácticas profesionales son el escenario perfecto para desarrollar lo aprendido, por ello, creo que las prácticas profesionales son un acierto para la Licenciatura de Administración Educativa, ya que logran que el alumno consolide y fusione lo aprendido en la universidad con la experiencia que nos brindan las prácticas profesionales.

## Capítulo 2. ¿Qué es la Gestión? Desde la mirada de un Administrador Educativo.

En este capítulo mostraremos distintas concepciones de gestión, desde la mirada de diferentes autores, enfocadas, en algunos casos, a ámbitos que no son educativos, pero que nos dan la pauta para comprender este término, que algunas veces es tan confuso, para que al final expresemos una concepción propia de gestión orientada a la educación.

Cuando hablamos de gestión en muchas ocasiones la relacionamos con la administración, pero la gestión implica una serie de características específicas que la convierten en un proceso que optimiza y ayuda a las organizaciones a lograr sus metas. La gestión va más allá que la administración, es un proceso que contribuye a la organización.

### 2.1 Distintas definiciones.

A continuación se presentan **diferentes conceptualizaciones** de gestión:

Una fuente primaria de información es el diccionario de la Lengua Española donde se define a la gestión como Acción y efecto de gestionar. Y Acción y efecto de administrar. Como podemos darnos cuenta, estas definiciones evocan principalmente a la administración, sin decirnos mucho de lo que es la gestión.

La gestión vista desde un programa social es un proceso permanente e integral que comprende la planificación, ejecución y evaluación de las acciones, destinado a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad. Por lo tanto, la gestión es el proceso operativo que permite identificar, viabilizar, concretar y evaluar los resultados que transformen, efectivamente, esos problemas (SIEMPRO y UNESCO, 1999, p. 10)

Beltrán (1999) define a la gestión como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos (p.24), según el autor la gestión se puede observar en las organizaciones en tres niveles diferentes, a corto,

media y largo plazo, la primera hace referencia a las funciones de ejecución y control; la segunda a las funciones de organización y coordinación; mientras que la tercera tiene influencia en las acciones y decisiones de la organización.

En un artículo de la Revista Mexicana de Investigación Educativa, titulado “La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas”, se define a la gestión como: “las maneras específicas en las que una institución se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales” (Vries, Ibarra, 2004, p.575), esta definición hace énfasis en la organización, como una de las características esenciales de la gestión, donde la gestión es observada como un instrumento que está para atender lo que surgen en el funcionamiento diario de las instituciones.

En el artículo antes mencionado, también se considera a la gestión como un problema que se tiene que atender de manera urgente, además “uno de sus puntos cruciales ha girado en torno a la naturaleza de la cooperación, pues ella denota el esfuerzo de un conjunto de actores que se reúnen y organizan alrededor de un objetivo compartido y las maneras para garantizar su realización” (Vries, Ibarra, 2004, p.578).

Ibarra (2005) en el artículo llamado “Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad”, señala la transformación de la gestión de negocios, que era concebida como el manejo de las funciones y criterios de eficiencia y productividad, ahora al operar en el ámbito educativo se ve redefinida la naturaleza de la gestión basada en la “ciencia” que posibilitaría una planeación, control y toma de decisiones centralizados en la dirección de las organizaciones educativas (p. 24).

Sanabria (2007) en el artículo “De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión Universidad & Empresa”, escribe sobre la complejidad del término gestión, de su relación con la administración y el management, refiere al mal manejo del término, ya que cuando se emplean los términos de gestión se hace alusión a la administración.

Cuando se habla de gestión se alude a las acciones que se realizan para la consecución de algo, o a las actividades de la persona encargada de un negocio emprenden para lograr un fin. Lo anterior sería la concepción más cercana que da el autor en su artículo.

Además, existe la relación directa entre gestión y management, “es posible indicar también que, desde otras perspectivas, puede verse al management como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado” (Sanabria, 2007, p. 165).

Al mismo tiempo sostiene que la gestión es una actividad transversal a la organización que puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas, donde un gestor es el que maneja o manipula distintos medios para lograr los fines determinados (Sanabria, 2007, p.166).

Cuando se hace alusión a la gestión como activo transversal es porque la gestión realiza actividades de comprensión del subsistema e intervenciones sobre objetivos para la organización en sus subsistemas, funciones, procesos y niveles de complejidad, lo anterior involucra “la realización de todo lo necesario para sea cual sea el nivel analítico en el que se esté ejerciendo alcanzar dichos objetivos de la mejor forma, con base en los recursos existentes: tiempo, dinero, materiales, maquinaria, mano de obra” (Sanabria, 2007, p.177).

Otro punto importante de este artículo con respecto a la gestión es la diversidad en la aplicación del término, pudiendo identificar a la gestión con relación a los diferentes tipos de organización y actividades, ya sea en microempresas, de multinacionales, de fundaciones, de sindicatos y de ministerios, o gestión de tecnología, de telecomunicaciones, lo que convierte a la gestión aplicable a cualquier tipo de organización, apoyando en las actividades y a los objetivos.

Además, “se ha propuesto considerar a la gestión un método de aproximación fundamental de dicho campo a la realidad misma del fenómeno organizacional. Una actividad que involucra la comprensión del sistema sobre el cual se pretende intervenir, así como la propia intervención en éste (comprensión-intervención).



Esta acción atraviesa completamente la organización en sus múltiples niveles, funciones, procesos, proyectos y subsistemas, en general” (Sanabria, 2007, p.189).

Manes (2004) establece una relación entre la gestión y el gerenciamiento, este último entendido como “el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades necesarias para alcanzar eficacia” (p. 17). El autor menciona que ambos términos definen funciones del destino institucional por ello su semejanza.

Otra perspectiva respecto a la gestión es donde la administración se localiza dentro de la gestión, ya que, la concepción de gestión desde la mirada de Pozner (2000) es un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, que vincula ética con eficacia, política con administración; en procesos que apuntan al mejoramiento continuo (p.16). Como se puede observar en la concepción antes mencionada, de nuevo se vislumbra la vinculación entre la administración y la gestión.

La Secretaria de Educación Pública (2009) caracteriza a la gestión como una visión amplia de posibilidades de las organizaciones para resolver problemas y alcanzar un fin determinado, definiéndola como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p.55).

Se asume entonces, que la gestión es la disposición que tiene la organización para resolver los problemas y obtener los resultados esperados, Mintzberg y Stoner citados por la Secretaria de Educación Pública (2009) sostienen que la gestión es un arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (p.55).

Así mismo la Secretaría de Educación Pública (2009) considera que la gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero se relaciona a las acciones realizadas por los sujetos de una organización para la obtención de un logro, lo que se le conoce como gestionar; “el segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción” (p.56). Finalmente el tercer campo es el de la innovación y el desarrollo, donde se crean nuevas formas de realizar las actividades para la acción entre los sujetos con la intención de mejorarla.

Estos campos de aplicación de la gestión se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción, generando una capacidad renovada de hacer las cosas, diseñando formas novedosas de acción, creando conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos para resolver los problemas de una organización.

En este propósito de compilar diferentes concepciones de gestión, tenemos que Casassus (2000) en el texto Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el de tipo B), construye diferentes concepciones que están en función de la acción humana. A continuación presentamos algunas: capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización; otra concepción de este autor es la siguiente: la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra (p.4).

Casassus (2000) sostiene que la gestión centrada en la interacción de los miembros de la organización se puede concebir como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” (p.5), otra concepción de gestión es la siguiente: “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (p.5). Las anteriores concepciones evocan a la capacidad que tienen las personas para desarrollar diversas actividades, poniendo en acción sus recursos y actitudes.

Continuando con las distintas concepciones de gestión, Pozner (2000) sostiene que la gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales (p.16). En las líneas anteriores, se puede resaltar la participación como un punto clave en la gestión, ya que de ello depende que las intervenciones como actores que construyen la gestión sea la adecuada para la solución del problema.

En este intento por concentrar diversas concepciones de gestión, nos acercando a una definición aplicada al ámbito educativo. Barreda (2007) considera a la gestión como “un campo disciplinado estructurado, relacionado con la acción humana en las organizaciones; que tiene por finalidad la obtención de resultados” (p.9), aplicada a diferentes niveles y funciones, identificando dos tipos de gestión: estratégica y operativa, donde la primera aplicada a mediano y largo plazo, y la segunda a corto plazo.

Una vez descritas las concepciones anteriores de gestión, llega el momento de posicionar la gestión educativa. Se presentarán concepciones de gestión en el plano de la educación, de las organizaciones e instituciones educativas, que nos darán la pauta para la reflexión y la construcción de una concepción propia.

Tenemos entonces, que la gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Vidal, Durán, Pujal, 2008).

La calidad de la educación está estrechamente relacionada con la gestión educativa, esto en tanto a la calidad de los procesos y la educación de calidad se trata, es por ello que la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación, como modelo de organización y conducción de los sistemas educativos,

la gestión educativa genera procesos sostenidos de mejoramiento de la calidad educativa (Toranzos, 1996, p. 66).

La gestión educativa es vista como una contribución a la consolidación de los procesos de transformación educativa que garantiza la equidad y calidad de la educación que se brinda, de esta forma la gestión educativa debe de responder a requerimientos que cambian y se modifican permanentemente, lo que genere autonomía para la toma de decisiones.

El cambio de paradigmas en los modelos de planeamiento de la gestión educativa, la evolución de los sistemas de planeamiento educativo va de un modelo “tradicional” con esquemas basados en planes de mediano y largo plazo, rígidos y desconectados de la implementación a formas de planificación “estratégica” con esquemas más flexibles que suponen capacidad para identificar problemas específicos, diseñar soluciones viables, implementarlas en plazos más cortos y evaluar los resultados (Simón, 1998, p.21).

La Secretaria de Educación Pública (2009) afirma que la gestión educativa apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; “así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo, implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar” (p.57).

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación citado por la Secretaria de Educación Pública (2009) señala que la gestión educativa es un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. En este sentido, la gestión educativa son las acciones desplegadas por los gestores que integra conocimiento, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas” (p.64).

La gestión educativa se establece como “una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo” (SEP, 2009, p.64).

Graffe (2002) en su artículo llamado “Gestión educativa para la transformación de la escuela”, sostiene que la gestión educativa de excelencia exige un liderazgo y manejo integral de los sistemas (red compleja de procesos), el mejoramiento de las instituciones educativas implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo (p. 501).

En esencia, liderar es predecir, ya que involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejar la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado alcanzar la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa (Graffe, 2002, p. 502).

Entonces, tenemos que un componente de la gestión educativa es el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica (Graffe, 2002, p. 503).

Otro componente importante para la gestión educativa según Graffe (2002) es el diseño de los proyectos, que junto con el liderazgo, la formación de equipos y la participación en el proceso de transformación y cambio, generan una evaluación continua del aprendizaje colectivo, potenciando “la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana” (p. 505).

En esencia, la gestión educativa es un proceso que implica el liderazgo en la dirección de los procesos que mejoren a la escuela, orientado a la participación creativa y la innovación, planificar y solucionar problemas, así como la capacidad

de negociación y generación de compromiso. Entonces la gestión educativa se sirve de un líder que llevé a cabo la planificación, ejecución, revisión y actuación de los procesos de dirección de la institución, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Graffe, 2002, p. 513).

Rivera (2010) define a la gestión educativa como “procesos institucionales, organizacionales o escolares que abarcan una gran diversidad de objetos, sujetos y actividades que exceden con mucho la dimensión meramente administrativa” (p.61), lo anterior hace referencia a la relevancia de la gestión educativa, ya que su estrecha relación con las políticas públicas y la calidad la convierten en multidisciplinar, apoyándose en diversas materias.

Aunado a un punto importante que la autora resalta, ésta es la evolución en la concepción de la gestión educativa, para llegar a ella se tuvieron que pasar por diferentes etapas, “el modo de gobernar, conducir y hacer las cosas” (Rivera, 2010, p.62) explican los diferentes tipos de gestión. Finalmente la autora concibe a como objeto fundamental de la gestión educativa la acción humana que se desarrolla al interior de las organizaciones.

El plan de estudios 2009 de la licenciatura en Administración Educativa considera a la gestión educativa como “el conjunto de prácticas sociales orientadas a la identificación y construcción de problemas y necesidades educativas que orienten el diseño, seguimiento y evaluación de cursos de acción tendientes a resolverlos o satisfacerlos al interior de distintas instancias, niveles y organizaciones e instituciones del sistema educativo” (p.33).

En las consideraciones anteriores se observa la introducción de la palabra “prácticas” que hace referencia a la acción humana en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos (Rivera, 2010, p.65), estas acciones humanas son las que generan y orientan a la gestión educativa para el reconocimiento y la solución de los problemas en las organizaciones, poniendo en marcha intervenciones en contextos determinados.

Entonces, tenemos que la gestión educativa tiene un impacto a nivel macro social, donde la toma de decisiones tiene que ser en un nivel amplio, existiendo responsabilidad de los gestores educativos de diseñar la actualización del currículo de contenidos mínimos, asegurar y distribuir el grueso de los recursos financieros. Ese impacto a nivel macro exige a las personas involucradas en la gestión crear estrategias, ocuparse de perfilar las políticas e iniciativas de formación para los profesores y directivos de las escuelas. (Pozner, 2000, p. 5).

De acuerdo con Pozner (2000) la gestión educativa involucra la toma de decisiones y el gobierno de la educación a nivel estatal y federal, se concibe como una nueva forma de comprender y pilotear el sistema educativo, vinculándose con la gobernabilidad, y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación (p5).

En el marco de las observaciones anteriores se destaca la introducción de la “gobernabilidad” en la concepción de la gestión educativa, entendiendo por gobernabilidad la capacidad para resolver problemas y conflictos, es decir, poner en marcha mecanismos que faciliten la resolución de conflictos entre diversos grupos, además la gobernabilidad se concibe como la “Capacidad de las instituciones y movimientos de avanzar hacia objetivos definidos de acuerdo con su propia actividad y de movilizar con bastante coherencia las energías de sus integrantes para proseguir esas metas previamente definidas” (Rial, 1987, p.11)

Entonces, tenemos que la gestión educativa es la toma de decisiones para la resolución de problemas para generar mejores condiciones en la educación desde el nivel macro hasta el nivel micro, asumiendo la complejidad que implican las intervenciones, siempre examinando los conflictos de las organizaciones, poniendo en acción los procesos que sean necesarios para mejorar el entorno educativo.

Para Pozner (2000) la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo (p.16). Entonces resulta conveniente resaltar una vez más, que la gestión tiene sustento en los procesos que se llevan a cabo integrando lo

aprendido, pero sobre todo llevándolo a la práctica, emprendiendo acciones que tengan un impacto en las organizaciones para el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión educativa tiene como principal objetivo la resolución de conflictos, poniendo en práctica procesos que ligen conocimientos y acción, siempre a la vanguardia de las innovaciones, “la gestión educativa solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización, llegando a ser un proceso practico generador de decisiones y comunicaciones específicas” (Pozner, 2000, p.16)

En este proceso de concentrar distintas concepciones de gestión educativa, Pozner (2000) considera a la gestión educativa de la siguiente manera “se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema, supone la interdependencia de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, así como las prácticas y juicios de valor, aunado a los principios útiles para la acción” (p.17).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, tenemos que la gestión educativa tiene distintas concepciones que están en función de los contextos en los que se maneja, además que las concepciones anteriores tienen peculiaridades y rasgos en común como son: la acción humana, los procesos sociales, las acciones emprendidas para la resolución de conflictos, el establecimiento de las diferencias entre la gestión y la administración, así como las prácticas en la gestión educativa que transforman a las organizaciones.

Es por ello que la gestión educativa se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones, resaltando de nueva forma la acción humana, la importancia de todo proceso recae en la labor humana adquiriendo especificidad, donde esta especificidad hace la diferencia entre gestión y administración, esta diferencia tiene que ver con “manejo y uso de los recursos” (Botero, 2009, p. 22)



Una vez más encontramos una particularidad en la concepción de la gestión educativa en el texto “Cinco tendencias de la gestión educativa”, y esta es su carácter multidisciplinar, donde diversas disciplinas tienen influencia sobre la gestión educativa, apoyando el objeto principal que sigue “el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación” (Botero, 2009, p. 22)

Hechas las consideraciones anteriores, Botero (2009) expresa que la gestión educativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación (p.22). En esta lógica existe una relación muy estrecha entre la gestión, los actores y las acciones para lograr un objetivo en común.

Finalmente, en esta búsqueda de las distintas concepciones de gestión educativa por diversos autores, nos encontramos con uno de los más reconocidos en el tema, Juan Casassus. En síntesis, se puede considerar que la gestión educativa es “la acción humana” centrada en el funcionamiento de las organizaciones e instituciones de educación.

El campo de estudio de la gestión educativa son las organizaciones en el campo de la educación. Dada esa condición no es una disciplina teórica en su totalidad, se constituye principalmente por las prácticas, son las acciones y los procesos los que le dan la peculiaridad a la gestión educativa. Además un punto importante de resaltar son las políticas educativas y su influencia en la gestión educativa. Lo que convierte a la gestión educativa en “una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000, p. 2).

Una primera concepción de gestión educativa que plantea Casassus (2000) en el texto “Problemas de la gestión educativa en América Latina” es considerarla como comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización (p.3). Es por ello que para el autor la gestión educativa es la capacidad que el ser humano tiene para emprender acciones y procesos para generar resultados satisfactorios para la organización educativa. Y, por ende, la importancia de observar a la gestión como acción humana.

Además, la importancia de este autor para la gestión educativa radica en el desarrollo de sus siete modelos de gestión, donde se pueden “identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional” (Casassus, 2000, p.7). Si bien es cierto, que la gestión educativa no es trivial por su relación directa con las acciones humanas, este autor plantea siete principios generales que se pueden llevar a cabo, bajo lo que llama modelos de gestión.

## 2.2 Construyendo una definición propia.

A manera de cierre de este capítulo, las concepciones que aquí se han abordado de los diversos autores se encuentran relacionadas, ya que son construcciones individuales que en cada caso y en diferentes contextos evocan a la importancia de las personas y sus acciones para la gestión educativa, además han emergido con sentidos muy particulares, cada autor concibe a la gestión educativa con tintes diferentes pero al mismo tiempo con una esencia similar.

Como resultado de la recopilación de diversas concepciones, primeramente de gestión y posteriormente de gestión educativa, llega el momento de expresar una concepción propia, dicha concepción se orientara en la búsqueda realizada, además de retomar la idea central de Casassus “la acción humana”.

La gestión educativa es el manejo de los procesos de una organización, poniendo en práctica acciones que mitiguen los conflictos, tomando las mejores decisiones y estrategias generando cambios institucionales, interviniendo e innovando en las acciones del grupo o conjunto de personas.

En ese sentido la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos de las organizaciones educativas, con un liderazgo entendido como actividad o como práctica, concibiendo que el sujeto tienen un papel fundamental en el desarrollo del mundo educativo, así, el líder tendrá un conocimiento del análisis de las situaciones para la toma de decisiones, siempre innovando y conduciendo al equipo de trabajo a las mejores prácticas posibles.

Como resultado de lo anterior, la gestión educativa tiene la responsabilidad de implementar acciones que conduzcan al mejoramiento del sistema educativo, y que además siempre este a la vanguardia, fomentando la formación integral en los líderes.

Es así, como concluimos este capítulo, donde pudimos observar distintas concepciones de gestión y gestión educativa, dándonos cuenta que cada concepción está en función del contexto en el que se maneja el autor, las condiciones del sistema educativo en cuestión, también observamos la similitud a la hora de explicar que la gestión educativa está directamente ligada a las acciones e intervenciones que se realizan en la práctica.

## Capítulo 3. Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”

Este capítulo tiene la intención de explicar el contexto del Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”, su creación, la estructura y organización, así como detallar las funciones de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, lugar donde realicé mis Prácticas Profesionales y en específico las dos jefaturas que se encargaron de supervisar las actividades que realizaba, esas jefaturas son las siguientes: Jefatura de Departamento de Servicios Docentes y Jefatura de Departamento de Diseño Curricular.

Cabe mencionar que la información que a continuación se presenta fue tomada principalmente de su Modelo académico y educativo, así como de su portal en internet, donde en ningún momento se pretende hacer plagio de la información. Algunos de estos documentos se nos fueron proporcionados durante nuestra estancia en este programa.

El portal de Prepa en línea – SEP (2014) define a su proyecto como innovador, flexible y gratuito que se imparte a nivel nacional y con validez oficial, utilizando un modelo educativo que se centra en los estudiantes; junto a ellos, los tutores y facilitadores conformarán comunidades colaborativas de aprendizaje, además cuenta con dos enfoques: constructivista y conectivista, donde los aprendizajes, saberes y competencias se fortalecen y potencian con el apoyo de las TIC.

### 3.1 Creación del Programa Prepa en Línea-SEP

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) plantea un modelo de aprendizaje en línea, que se oriente al aumento de la matrícula con pertinencia social y niveles de calidad adecuados, en el que se promueva la inclusión y la calidad; que represente una opción para los mexicanos que no han realizado sus estudios de bachillerato y requieren de una opción flexible, y que por distintas razones no tiene acceso a la modalidad presencial. (Prepa en Línea-SEP. 2014).

Esta propuesta se presenta como Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP”, la cual surge como una política pública orientada a aprovechar las potencialidades de las nuevas tecnologías, la innovación educativa, con fines claros de contribuir al desarrollo de la Educación Media Superior.

“El modelo Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” tiene como eje de atención los ámbitos de cobertura, innovación, equidad e inclusión. En el rubro de cobertura existe un mandato constitucional de hacer obligatoria la Educación Media Superior y universalizar el acceso de los jóvenes a este nivel, para el ciclo escolar 2021-2022” (Prepa en Línea-SEP. 2014).

En Prepa en Línea-SEP contempla aprovechar al máximo el uso de las nuevas tecnologías, las redes sociales, nuevas herramientas para la interacción, comunicación y generación del aprendizaje, con soportes tecnológicos robustos, plataformas de gestión idóneas, orientación innovadora y un modelo diferente y atractivo para que los jóvenes cursen su bachillerato.

El sustento legal que tiene Prepa en Línea-SEP para su creación es el siguiente:

**Diario Oficial de la Federación:**

Por decreto presidencial, el 9 de febrero de 2012 se establece la obligatoriedad de la educación media superior, dando lugar a reformas en los artículos 3° párrafo primero inciso c) fracción II y V, y artículo 31° fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el mismo decreto –segundo transitorio- se establece la obligación del Estado de garantizar la Educación Media Superior, la cual se realizara de manera gradual y creciente a partir del ciclo escolar 2012-2013, hasta lograr la cobertura total en sus diversas modalidades en el país.

**Ley General de Educación:**

En sus artículos 32 y 33 prevé que las autoridades educativas tomaran medidas tendientes a establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como

el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos. Para esos efectos, las autoridades educativas establecen y fortalecen los sistemas de educación a distancia.

#### **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018:**

Establece entre otras, la Meta Nacional enunciada como “México con Educación de Calidad”, en su estrategia 3.2.3 “Crear nuevos servicios educativos, ampliar los existentes y aprovechar la capacidad instalada de los planteles”, ordena que se deberá incrementar de manera sostenida la cobertura en educación media superior y superior, hasta alcanzar al menos 80% en media superior y 40% en superior; ampliar la oferta educativa de las diferentes modalidades, incluyendo la mixta y la no escolarizada; y, fomentar la creación de nuevas opciones educativas, a la vanguardia del conocimiento científico y tecnológico.

#### **Programa Sectorial de Educación 2013-2018:**

En su objetivo 3, estrategia 3.1, línea de acción 3.1.7, determina que se deberán impulsar nuevos modelos de educación abierta y a distancia, y garantizar su pertinencia tecnológica y de contenidos.

Así mismo, en la estrategia 2.6 menciona la necesidad de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el fortalecimiento de la educación media superior y superior.

### **3.2 Filosofía institucional**

Misión.

Brindar educación pertinente para formar individuos que, a través del aprovechamiento de las nuevas tecnologías, aprendan a conocer, aprendan a hacer, aprendan a convivir, y aprendan a ser para favorecer su formación integral. (Prepa en Línea-SEP. 2014)

#### Visión.

Ser una institución de carácter nacional e internacional con un modelo innovador, interactivo, con altos índices de calidad, actualización tecnológica y digital, donde las personas logren una formación integral en el bachillerato. (Prepa en Línea-SEP. 2014)

#### Objetivo general

Ampliar las oportunidades educativas con calidad y equidad mediante la Prepa en línea - SEP. (Prepa en Línea-SEP. 2014)

#### Objetivos específicos

- Ampliar la matrícula, contribuyendo así al mandato de universalizar la Educación Media Superior en México.
- Ofrecer estudios de bachillerato en línea a jóvenes que por necesidades sociales, económicas, laborales o de otra índole no pueden asistir al sistema presencial.
- Desarrollar un modelo educativo en línea que permita, mediante un riguroso sistema de aseguramiento de calidad, una elevada eficiencia terminal. Los estudiantes desarrollaran las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan contar con una formación para la vida, para el trabajo o para darle continuidad a su trayectoria educativa. (Prepa en Línea-SEP. 2014)

### 3.3 Principales características del Programa Prepa en Línea-SEP

- La población a la que va dirigida principalmente es a los jóvenes de entre 15 y 17 años, pero no excluye a la población que, por diferentes motivos, no pudo concluir sus estudios de educación media superior, ya que no hay límite de edad.
- Cuenta con cobertura nacional, por su modalidad en línea. Además, está disponible las 24 horas del día.

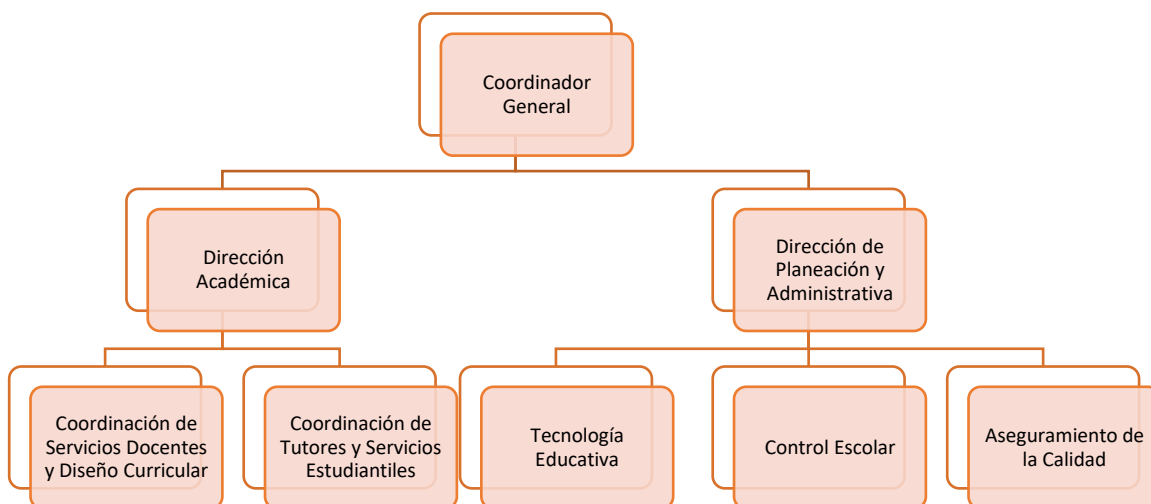
- Cuenta con un modelo académico flexible, donde la evaluación es centrada en el estudiante, la utilización de rúbricas, recursos y materiales que propicien la construcción de saberes y competencias.
- Todos los estudiantes cuentan con el apoyo de Facilitadores que les ayudan a resolver dudas sobre los contenidos de los módulos, ya sea en tiempo real o en tiempos diferidos, donde a través de mensajes o correos les envían sus dudas y ellos les responden a más tardar en un día. Además, tienen el apoyo de Tutores, cuya función principal es dar seguimiento a su proceso educativo, mantener su motivación y asesorarlos respecto a las diversas situaciones que pueden afectar su desempeño académico. (Prepa en Línea-SEP. 2014)
- El plan de estudios se compone de 23 módulos que interrelacionan contenidos de diversas materias o temas. Se cursa un módulo por mes, más un módulo propedéutico. De este modo, el bachillerato se concluye en dos años cuatro meses.
- Es una modalidad ideal para quienes no quieren o no pueden asistir a clases presenciales y estar sujetos a horarios fijos. Los estudiantes pueden acceder a la plataforma de aprendizaje cualquier día a cualquier hora desde algún dispositivo con conexión a Internet (computadora, laptop, tableta o teléfono celular). (Prepa en Línea-SEP. 2014)

### 3.4 Estructura y Organización del Programa

En la estructura organizacional se contemplan las áreas que permitan una opción eficiente del programa y de planeación, así como las áreas operativas, las coordinaciones que surgen con base en las concepciones de modelos integrados, así como las áreas de seguimiento académico, aseguramiento de la calidad, facilitadores y tutores.



Ilustración 1 Estructura Organizacional de Prepa en Línea-SEP



Para su operación e implementación el Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” se concibe con una integración de seis modelos que se interrelacionan: el educativo, instruccional, tecnológico, de gestión tecnológica, de gestión escolar y de implementación.

El Servicio Nacional de Bachillerato Prepa en Línea-SEP cuenta con cinco áreas las cuales son:

1. Aseguramiento de la Calidad
2. Control Escolar
3. Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular
4. Coordinación de Tutoría y Servicios Estudiantiles
5. Tecnología Educativa

### 3.5 Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular

Esta coordinación forma parte de la estructura central de Prepa en Línea-SEP es una de las que integran las cinco áreas que sustentan al programa, además es pieza clave en el desarrollo de lo que se visualiza en la plataforma, ya que es la

coordinación quien revisa día a día el contenido que se sube a la plataforma, además de ser la coordinación que tiene contacto directo con los facilitadores.

Cabe mencionar que los facilitadores son los responsables de la atención y acompañamiento de los estudiantes, los facilitadores son responsable de la instrucción, así como de la evaluación del desempeño del estudiante en forma integral.

La principal función de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular es la selección y proceso de reclutamiento de los facilitadores, quienes son especialistas en contenidos y responsable de la instrucción, guía y evaluación de los estudiantes en cada uno de los módulos de Prepa en Línea-SEP". Además de coordinar la revisión y validación de contenidos, actividades, recursos y aulas de cada módulo.

Esta Coordinación es la encargada de trabajar colaborativamente con los facilitadores, supervisar y dar seguimiento al curso de habilitación para aspirantes a facilitadores, dar seguimiento y apoyar en el proceso de evaluación del desempeño del facilitador y evaluación de la satisfacción de los usuarios y coordinar el diseño de cursos de capacitación para facilitadores.

También verifican la adecuada implementación y funcionamiento del modelo educativo de "Prepa en Línea-SEP", Coordinan la elaboración de los manuales de organización y procesos del área, definen estrategias que permitan mejorar los procesos y desempeño de los facilitadores.

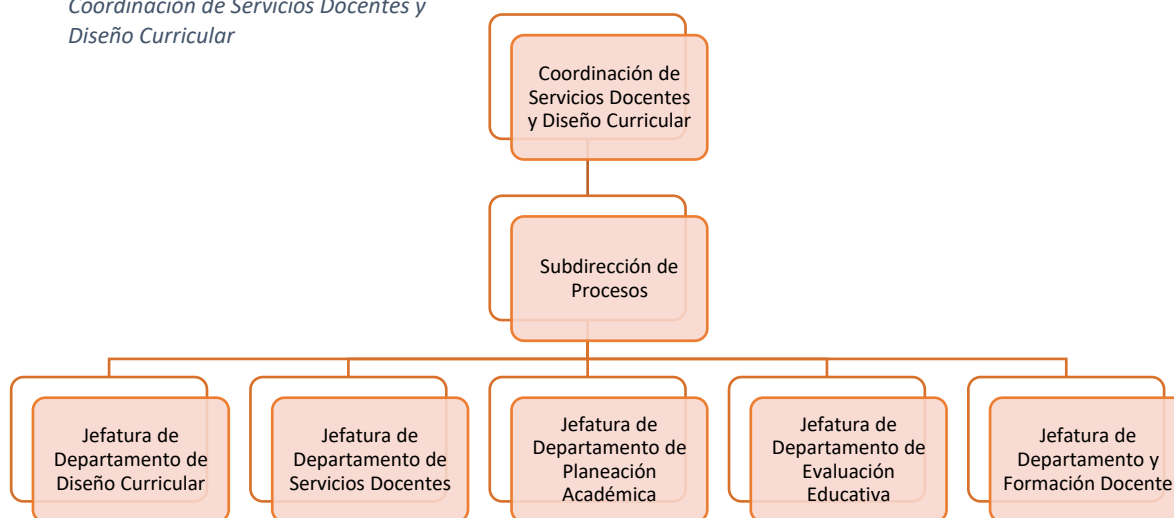
Además de la creación y desarrollo de los cursos MOOC, montaje y validación del curso en plataforma MOOC, actividades del seguimiento al curso MOOC, revisión del contenido en la plataforma MX, diseño y planeación de los contenidos, seguimiento de remedial, Recursamiento y Cursamiento, entre otros.

La Coordinación no tiene contacto directo con el estudiante, pero se le acompaña en casos como revisión de calificaciones durante el módulo y eventualidades académicas.

La Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular está integrada por cinco jefaturas de departamento, que son las encargadas de desarrollar las funciones y actividades de la coordinación, cada una desempeña acciones en particular, pero al mismo tiempo su trabajo se complementa para el buen funcionamiento y resultados de la coordinación.

A continuación se presenta el organigrama de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular:

*Ilustración 2 Organigrama  
Coordinación de Servicios Docentes y  
Diseño Curricular*



### 3.5.1 Jefatura de Departamento de Servicios Docentes

La jefatura de departamento de Servicios Docentes tiene las funciones de Integrar expedientes de facilitadores en coordinación con el área de Recursos Humanos, apoyar el reclutamiento de facilitadores y el reclutamiento de aspirantes para el curso de habilitación para pasar a esta última etapa, el facilitador tiene que cubrir todos los requisitos, principalmente debe de comprobar su experiencia como profesor en el sistema presencial.

La jefatura también participa en el seguimiento del curso de habilitación, en la selección de facilitadores para cada módulo, considerando el área en la que son

expertos, apoya en el cálculo de necesidades de facilitadores a lo largo de los módulos, aunado al seguimiento de desempeño de facilitadores en el aula, interactuando con ellos desde la plataforma.

Al mismo tiempo gestiona movimientos de facilitadores (altas y bajas), lleva una base de datos con la información de facilitadores, además de apoya en la revisión y validación de contenidos, actividades, recursos de los módulos y aulas, estas últimas actividades las realizan a la par de las anteriores, ya que cada jefatura está encargada de la revisión continua de los módulos. Finalmente, apoya en el desarrollo de actividades generales de la coordinación de procesos académicos.

### 3.5.2 Jefatura de Departamento de Diseño Curricular

La jefatura de departamento de diseño curricular tiene como principal función supervisar los planes y programas de estudio de “Prepa en Línea- SEP”, revisar detenidamente los contenidos en extenso, estos contenidos son una guía que se sube a la plataforma con los temas que se estudiarán a lo largo del módulo, donde se especifican y detallan cada uno de los temas, es importante que este contenido en extenso no tenga errores, ya que es una herramienta fundamental para el estudiante de Prepa en Línea-SEP.

Además, la jefatura tiene la responsabilidad de apoyar en la revisión y validación de contenidos, actividades, recursos y aulas de cada módulo, y coordina la elaboración de los manuales de organización y procesos del área que permiten mejorar los procesos y desempeño del personal. Asimismo, en coordinación con las demás jefaturas elaboran el calendario anual de trabajo y generan propuestas de estrategias para mejorar el desempeño de los procesos del área.

Finalmente, la jefatura apoya en la actualización del modelo educativo y la elaboración, diseño, desarrollo y montaje del curso Massive Online Open Courses (MOOC) por sus siglas en inglés, revisando el aula virtual para corroborar que el montaje se realice de forma correcta, esta jefatura es la encargada de darle seguimiento al MOOC durante el tiempo que dure.

Es así como se concluye este capítulo, donde se dio cuenta del contexto de Prepa en Línea-SEP, de las coordinaciones que lo integran y a groso modo, de las actividades que se realizan para lograr una plataforma que está abierta las veinticuatro horas del día, y disponible en todo momento para los estudiantes. Ciertamente este proyecto va por buen camino, pero ello no significa que en el interior de esta organización no tengan algunos problemas de gestión, que detonan en la duplicación de funciones.

Estos problemas se hacen visibles cuando se interactúa directamente con el personal de las coordinaciones, pero ello se explicara desde la mirada del Administrador Educativo en el siguiente capítulo de este trabajo recepcional.

## Capítulo 4. El Administrador Educativo en la Gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular

Como se mencionó el capítulo anterior, el programa Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” es un proyecto reciente, donde su estructura administrativa está en construcción al igual que sus líneas de comunicación, por lo que aún no tienen definidos procesos que les brinden la oportunidad de eficientar a la organización.

Ello es lo que plantearemos en nuestro capítulo final: el análisis de la gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, poniendo énfasis en la importancia de la comunicación para facilitar el desarrollo de las actividades que se realizan cotidianamente en dicha coordinación.

El análisis se realiza con antecedentes previos en la institución, gracias a la participación que tuvimos durante un año en el programa de Prepa en Línea-SEP, contribuyendo en las actividades de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, donde pudimos darnos cuenta de los problemas de comunicación que presenta el área.

La reciente creación del programa Prepa en Línea-SEP en el año 2013 nos deja ver que sus líneas de comunicación están en un proceso de construcción y que son, en general, su principal dificultad de gestión, este problema se hace visible en todo el proyecto, pero principalmente lo notamos en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

Pero la comunicación no es el único problema de gestión que identificamos en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, existen diversos problemas que aquejan al programa, un problema fuerte en la coordinación es la falta de personal para que se puedan desarrollar, de manera correcta, las actividades. Hay demasiada carga de trabajo para el personal que labora en la coordinación. Un problema más en la coordinación es la falta de cursos de

inducción para el nuevo personal, se les enseña sobre la marcha las actividades que deben realizar y cómo las deben de hacer.

En general, se observa la falta de planeación, organización, dirección y control no solo de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular sino de todo el programa de Prepa en Línea-SEP. Estos problemas de gestión se observan desde su creación. El programa, en su afán de matricular a más estudiantes, según la meta propuesta por el Plan Nacional de Desarrollo de aumentar hasta un 80% la cobertura en educación media superior, está olvidando centrar su atención en la organización del programa.

En el año 2014 en el que se lanzó la primera convocatoria del programa ingresaron alrededor de 50,000 estudiantes y hasta el año 2017 se tenían inscritos 145,000 estudiantes. La demanda del programa creció considerablemente en pocos años, es evidente, entonces, que al aumentar el número de estudiantes crecen los problemas del programa y del personal de todas las coordinaciones de Prepa en Línea-SEP.

Estos son algunos problemas de gestión que aquejan al programa, pero para el análisis de la gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular solo retomaremos los problemas en sus líneas de comunicación, los objetivos que no se cumplen por la falta de organización y control para la dirección de la coordinación.

Cuando se analizan los procesos de comunicación se deben de tener en cuenta, en primer lugar el entorno de la coordinación donde se desarrollan las líneas de comunicación; en segundo lugar las respuestas del personal de la coordinación a su entorno; y finalmente las pautas que dan pie a las líneas de comunicación, tomando en cuenta las dos primeras (Moragas, 1985, p.54). Entendiéndose por proceso la "secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente" (Pérez, 2004, p.37).

Por ello, se entiende por comunicación "El proceso social basado en el diálogo, que utiliza una amplia gama de instrumentos y métodos. Tiene que ver con buscar

un cambio a distintos niveles, lo que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de lograr un cambio sostenido y significativo" (Consenso de Roma, p.5).

Lo anterior hace referencia a lo que Harold Lasswell establece en su modelo de comunicación citado por Blazquez, donde se deben establecer cinco ámbitos en la comunicación: quién, qué, por qué, para quién, con qué efectos (Blazquez, 2013, p.26). Entonces, la comunicación, es algo más que el envío de información; es toda acción que lleva a cabo la organización (Blazquez, 2013, p.27).

El modelo de Lasswell es un modelo básicamente descriptivo cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos y como puede observarse para lograr los objetivos de Prepa en Línea-SEP, se debe establecer líneas de comunicación que incorporen los cinco ámbitos de comunicación el "quién, qué, por qué, para quién, con qué efectos", ya que, en medida que se tengan claros estos cinco ámbitos el desarrollo de la actividades podrá llevarse a cabo como fueron planeadas.

Para lograr los objetivos de Prepa en Línea-SEP y a su vez los propios objetivos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, Lasswell considera que las organizaciones deben tener claro los ámbitos de comunicación, entendiéndose el "quién" al sujeto emisor del mensaje, que en el caso de la coordinación es la persona que dice lo que se realizará (la coordinadora); el "qué" contenido del mensaje, que es lo que nos dice el mensaje (indicaciones a seguir para llevar a cabo una actividad); el por qué, es el medio ya sea físico o virtual por el cual se envía el mensaje; el "para quién" es aquella persona que recibe el mensaje del emisor (jefes de departamento de la coordinación); y finalmente el "con qué efectos" lo que quiere que el Emisor del mensaje capte o entienda.

Después de las consideraciones anteriores, tenemos que la comunicación y el entendimiento de los cinco ámbitos, son la pauta entre el correcto desarrollo de las actividades a realizar y las dificultades para la gestión en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, ya que, es en la comunicación donde radican los problemas de la coordinación.



Dentro de los cinco ámbitos de comunicación, el “para quién” y el “quién”, son los detonantes que impiden el desarrollo de las actividades, existe entre el personal que labora en la coordinación un desconocimiento de información, ya que cuando se tiene que realizar una actividad existe confusión a la hora de solicitar información. En ocasiones este desconocimiento generaba conflictos entre el propio personal involucrado de la coordinación.

En la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular la participación de los jefes de departamento, en las distintas actividades, se observa correcta cuando las actividades no involucran a un tercero, pero cuando la actividad requiere la intervención de más jefes de departamento se torna complicado el ambiente, esto se dejó ver durante la participación que tuvimos en la coordinación, se notaba el poco trabajo en equipo entre los jefes de departamento.

Esta falta de comunicación se hizo visible en varias actividades específicas durante nuestra estancia en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular. En una ocasión se nos pidió realizar el manual de procedimientos de la coordinación, el cual incluía los procedimientos de las diferentes jefaturas de departamento. Para que nosotros pudiéramos realizar cada uno de los procedimientos, la coordinadora nos indicó pasar al lugar de trabajo de cada uno de los jefes de departamento para que ellos nos explicaran a detalle cada una de las actividades que conforman el procedimiento.

Para realizar el procedimiento de Apertura, Seguimiento y Cierre del Curso de Habilitación para Facilitadores, correspondiente a la Jefatura de Departamento de Servicios Docentes, se tenía que realizar el levantamiento de actividades y a la hora de acudir a solicitar la información no existió comunicación entre la coordinadora del área y los jefes de los departamentos, al final una persona ajena al procedimiento terminó explicando las actividades que integran el procedimiento.

Lo anterior afectó directamente al desarrollo del procedimiento, que a su vez interfirió en el resultado final de manual de procedimientos de la coordinación, haciendo notar la gestión inadecuada de la coordinación a la hora de ponerse de acuerdo, generando roces entre el personal.

La comunicación es uno de los elementos clave para el cumplimiento de los objetivos de la coordinación, pero desafortunadamente en momentos de tensión no se tenía claro a quién se debe acudir para solucionarlos, la sobrecarga de trabajo y el desconocimiento de las actividades de cada uno de los colaboradores generan las deficiencias en sus líneas de comunicación. El trabajar bajo presión por parte de todo el personal de la coordinación afecta directamente la comunicación, ya que si bien la coordinación establece algunas líneas de comunicación como son reuniones con parte de su personal, estas reuniones no se hacen extensas para todo el personal, lo que afecta el entendimiento de las actividades.

Esta falta de líneas de comunicación obstaculiza las actividades, la problemática se ve reflejada en los facilitadores, en la plataforma y en las actividades realizadas de manera conjunta con otras coordinaciones, observándose una falta de gestión y de estrategias que no permiten el logro de objetivos y desarrollar de manera óptima el trabajo en conjunto.

Ahora bien, la comunicación entre el personal de la coordinación no solo afectó nuestras actividades en prácticas profesionales, esto mismo se ve reflejado a nivel macro, afectando directamente a los facilitadores, quienes se encuentran con dificultades a la hora de dar solución a los problemas de los estudiantes. Y en este proceso de establecer mecanismos eficientes de comunicación, los facilitadores son los más afectados por el desempeño de la coordinación, ya que, cada facilitador tiene a su cargo dos grupos de 60 estudiantes cada uno.

Recordemos que la principal función de la coordinación es trabajar colaborativamente con los facilitadores, supervisar y dar seguimiento al curso de habilitación para aspirantes a facilitadores, dar seguimiento y apoyar en el proceso de evaluación del desempeño del facilitador y coordinar el diseño de cursos de capacitación para facilitadores.

Entonces, el tener procesos de comunicación deficientes afecta a la productividad de la coordinación, generando también problemas a nivel interno y externo, afectando a los facilitadores, así como su capacidad de generar respuesta a los

estudiantes.

Precisando una vez más, las problemáticas externas generadas por la comunicación de la coordinación hacia otras coordinaciones, en numerosas ocasiones pudimos observar los caos que causaron por no tener claros los cinco ámbitos de la comunicación, el “quién” y el “qué” se hicieron presentes, un ejemplo de ello era cuando la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular tenía que trabajar colaborativamente con la coordinación de Tecnología Educativa, más de una vez el coordinador de esta área llegó frenético porque no se especificó la actividad.

En general, las líneas de comunicación que se observaron a lo largo del período de prácticas profesionales en la coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular necesitan tener la capacidad para resolver problemas y conflictos, rediseñarse para lograr los objetivos que se desean, y así, afectar lo menos posible a los facilitadores y a las demás áreas.

Para ello, se necesita poner en marcha estrategias que faciliten la comunicación entre los colaboradores de la coordinación, pero principalmente se necesita que el liderazgo de la persona encargada de la coordinación se haga presente, ya que, retomando a Cassasus (2000), la gestión debe tener “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (p.5). Donde la persona líder de la coordinación debe generar y mantener las conversaciones adecuadas con el personal involucrado, y así, facilitar la comunicación. Como ya se observó líneas arriba, la comunicación es algo más que el envío de información; es toda acción que lleva a cabo la organización (Blazquez, 2013, p.27).

Entonces, tenemos que para emprender un proceso de comunicación y solucionar los problemas de gestión de la coordinación, se debe acudir a la labor humana, adquiriendo especificidad, donde Casassus (2000) menciona la capacidad que el ser humano tiene para emprender acciones y procesos para generar resultados satisfactorios para la organización.

En efecto, la acción humana en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular es fundamental para alcanzar los objetivos planeados, para el desarrollo de las actividades, donde los actores y sus acciones tienen una relación estrecha para generar las líneas de comunicación adecuadas y como tal debe generar cambios en el modo de comunicarse.

Como se mencionó anteriormente, para lograr la reorganización de las líneas de comunicación se necesita la participación de todos los actores involucrados, primeramente solucionado los problemas que generaron las tensiones de la deficiente comunicación, creando estrategias que apoyen el dialogo continuo entre el personal, analizando y comprendiendo los cinco ámbitos de la comunicación de Lasswell.

Para lograr una adecuada comunicación en la coordinación se necesita poner en marcha mecanismos que faciliten la resolución de conflictos entre las diversas jefaturas de departamento, cambiar las prácticas que hasta ese momento se realizan, entendiéndose como “prácticas” a las acciones humanas en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos (Rivera, 2010, p.65).

El contexto de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular y de sus prácticas está en relación directa con lo que sucede en las otras cinco coordinaciones de Prepa en Línea-SEP, y como se mencionó al inicio del capítulo, es evidente que por su reciente creación sus líneas de comunicación y su estructura administrativa aún no encuentran la mejor forma de funcionar conjuntamente para obtener mejores resultados internamente.

Es necesario que la coordinadora del área realice las acciones correspondientes, para que las prácticas que se llevan a cabo se modifiquen y las acciones que eso generé mitiguen los conflictos que día a día surgen en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, con lo anterior se logrará la reorganización de la comunicación a partir de redes.

Además, un elemento importante para lograr la reorganización de la comunicación en la coordinación es la colaboración de todos los actores involucrados en los objetivos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, convirtiendo su participación en la expresión de cambio, generador de nuevos resultados, acorde a la dimensión de la organización.

Entonces, es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular en sus líneas de comunicación, identificar e intervenir en los procesos que generan la deficiencia en sus líneas de comunicación, creando el fortalecimiento de la coordinación y promoviendo la colaboración para el desarrollo de nuevos valores.

Es importante considerar que la comunicación es un proceso social basado en el diálogo, donde se comparten conocimientos y habilidades a fin de lograr un cambio en la organización (Consenso de Roma, p. 5) y como proceso debe de innovar en las formas de realizar las actividades, es importante que se logre un cambio, que la coordinación adquiriera la capacidad de innovar constantemente, si una línea de comunicación no dio los resultados esperados es el momento de innovar y cambiarlos.

De la misma manera es importante considerar que la correcta gestión y comunicación en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular debe de considerar al trabajo en equipo como principal herramienta, compartir una visión de hacia dónde se quiere ir, logrando establecer la participación de todos sus miembros.

Tenemos que el trabajo en equipo es fundamental para que la comunicación en la coordinación mejore, un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de que se quiere hacer y cómo (Pozner, 2000, p. 20).

Finalmente, tenemos que la gestión en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular puede y debe cambiar para el beneficio de sus líneas de

comunicación, donde la labor cotidiana llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

La implementación de nuevas formas de hacer las cosas, de gestionar es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas (Pozner, 2000, p.16).

La Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular debe poner énfasis en el desarrollo de sus líneas de comunicación, debe de tener una visión del futuro, pero principalmente debe de formular opciones que le permitan mitigar los problemas internos, para el logro de sus objetivos, debe de estar en constante innovación en sus formas de trabajo para soportar la sobrecarga de trabajo.

Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular permitirá situar al programa de Prepa en Línea-SEP dentro de los más reconocidos a nivel nacional, en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando. Brindando el apoyo correspondiente a los facilitadores y al mismo tiempo a los estudiantes de Prepa en Línea-SEP.

Para mejorar los aprendizajes y garantizar el cumplimiento de los objetivos que persigue en general Prepa en Línea-SEP y por ende la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, es necesario crear una estructura administrativa sólida, a pesar del tiempo de creación, donde cada uno de sus colaboradores aporten las mejores habilidades y acciones que impacten a sus procesos, pero principalmente replantear las líneas de comunicación, primeramente entendiendo los cinco aspectos de la comunicación de Lasswell y en segundo lugar implementando nuevas formas de comunicación.

Es necesario definir mecanismos de comunicación por parte de la coordinadora para generar en los jefes de departamento proceso de gestión de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación de la coordinadora debe desarrollarse

en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal (Graffe, 2002, p. 505).

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la coordinación y la ejecución de los procesos, los proyectos e innovaciones que se adelantan para lo cual la coordinadora propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal, como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular (Graffe, 2002, p. 505).

Es así como los jefes de departamento también tienen que aprender a escuchar, por una parte la voz del proceso (Graffe, 2002) construida por la información sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos y de las operaciones que lleva a cabo la coordinación, así como los avances de los proyectos; por otro lado, deben de aprender a escuchar la voz del usuario, referida en este caso a los facilitadores, es decir, sus percepciones sobre los logros y limitaciones de la gestión de la coordinación, las prácticas y el rendimiento de los jefes de departamento (p.506).

Por otro lado, la comunicación interpersonal de la coordinadora con los jefes de departamento le sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la coordinación. En este sentido se le debe prestar atención a la comunicación verbal para obtener información sobre el verdadero sentimiento de los jefes de departamento (Graffe, 2002, p. 506)

En tal sentido, es importante establecer indicadores que permitan a la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular observar, modificar y resolver las líneas de comunicación que estén afectando la gestión, de esta manera el servicio que brindan será adecuado y acorde a las exigencias del programa Prepa en Línea-SEP.

Una vez más, es importante destacar a la comunicación como una herramienta fundamental de organización para una gestión educativa de excelencia, lograr que

la coordinadora construya líneas de comunicación entre los actores responsables del funcionamiento de la coordinación será esencial para el desarrollo de las tareas que se han acordado como metas.

Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Por ello la importancia de la comunicación como herramienta para superar los problemas de gestión dentro de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, si se logra mejorar y resolver los problemas de gestión en la coordinación se podrá hacer visible en todo el proyecto de Prepa en Línea-SEP, ello mejorará continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo que brinda el programa.

Finalmente, la comunicación de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular no es un problema aislado de esta área, se hace visible en las demás coordinaciones que integran el programa, por ello la importancia de que los encargados de cada coordinación proporcionen los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia para Prepa en Línea-SEP.



## Conclusiones.

La Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular pertenece a un proyecto innovador y con poco tiempo de creación que tiene muchos retos por vencer para poder aprovechar las ventajas que le brinda el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de una manera precisa, las problemáticas en su estructura administrativa y en sus líneas de comunicación le impiden consolidarse como un proyecto con alto impacto social y educativo.

Los planes de expansión de Prepa en Línea–SEP para los próximos años deberán favorecer igualmente una mejor y más sólida estructura de sus coordinaciones, con procesos de gestión definidos, que apoyen en la ejecución de sus actividades, que faciliten la interacción entre coordinaciones, para que a corto plazo se pueda notar una organización innovadora, pero no solo en la plataforma, sino dentro de la organización.

La Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular enfrenta desafíos y complejidades, como parte de cualquier organización en proceso de consolidación, en esta evolución y crecimiento la coordinación no debe olvidar su principal propósito que es apoyar a los facilitadores en su tarea diaria de asesoría a los estudiantes, facilitarles las herramientas para el mejor desempeño de sus actividades y así contribuir al objetivo general de toda Prepa en Línea-SEP “el aprendizaje y la construcción de una verdadera comunidad de aprendizaje”.

Sin embargo, debe reconocerse que la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular cuenta con un personal bien preparado, con alto grado de tolerancia para el trabajo bajo presión, que le imprime lo mejor de ellos a lo que realizan a pesar de la incertidumbre del programa y de sus contrataciones, pero por la propia naturaleza de lo que enfrentan en la coordinación, muchas veces no encuentran las líneas de comunicación adecuadas, y esos son los retos a vencer por parte de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

Los retos por encontrar las líneas de comunicación que generen una gestión más ágil no se vislumbran sencillas, pero con la capacidad de generar respuestas

favorables por parte de los jefes de departamento la comunicación tendrá los cambios necesarios para beneficio de la coordinación y así responder a la demanda educativa del programa.

En una sociedad y un mundo tan cambiante se requiere desarrollar la capacidad de innovar, para lograr resultados a beneficio de la institución, es por ello que la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular debe de tener un liderazgo y participación comprometida con sus jefes de departamento para lograr el cambio en las líneas de comunicación.

Recordemos que la comunicación es "El proceso social basado en el diálogo, que utiliza una amplia gama de instrumentos y métodos. Tiene que ver con buscar un cambio a distintos niveles, lo que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de lograr un cambio sostenido y significativo" (Consenso de Roma, p.5). En ello radica la importancia de observar a la comunicación como mecanismo de gestión para el mejoramiento del programa.

Entonces, la comunicación es observada como proceso de gestión, que implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, para lograr la meta planeada al inicio, donde la acción por parte del líder oriente el proceso de gestión, conduciendo a los colaboradores a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (Graffe, 2002, p. 496).

Reiteramos la importancia que tiene la coordinadora en el cambio y reestructuración de las líneas de comunicación de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular y de los procesos de gestión implementados hasta el momento, el liderazgo se debe hacer notar en la dirección y orientación para la mejora en los servicios que ofrecen, primeramente a los facilitadores y a su vez a los estudiantes.

Es por ello que la coordinadora debe de tener un manejo óptimo en sus relaciones interpersonales, como representante de la coordinación su rol es motivar la participación y compromiso de los jefes de departamento, para obtener una visión

en conjunto, la cual facilite la comunicación, y al mismo tiempo brinde dirección a los procesos.

Recordemos que la gestión está estrechamente ligada con la manera de liderar “los procesos de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades necesarias para alcanzar eficacia” (Manes, 2004, p. 17).

La coordinadora debe de tener la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la coordinación con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración entre coordinaciones (Graffe, 2002, p. 498).

Entonces, el proceso de dirección de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular implica planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión, para así solucionar los problemas de comunicación entre los colaboradores, recordemos que la planificación es la fase donde la coordinadora debe de decidir la forma en la que se harán las cosas de acuerdo al proyecto de Prepa en Línea-SEP; La organización, implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la coordinación, facilitando la integración de las actividades de los jefes de departamento (Graffe, 2002, p. 499).

Por tanto la dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte de la coordinadora, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto para la mejora de las líneas de comunicación y la administración; mientras tanto el control es fundamental para asegurar la ejecución de lo programado de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores (Graffe, 2002, p. 499).

Es importante resaltar la importancia de estas herramientas para generar procesos de gestión adecuados en la institución, que brinden una alternativa para enfrentar los enormes problemas de comunicación, de organización y de gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular.

Finalmente se debe considerar el impacto que representan las problemáticas de gestión para los facilitadores quienes son los más afectados en la búsqueda de una comunicación más asertiva por parte de la coordinación, los facilitadores son una pieza clave en la calidad de los servicios que ofrece Prepa en Línea-SEP, su intervención en los procesos de aprendizaje a los estudiantes es medular, ya que, los facilitadores ayudan a resolver dudas sobre el contenido de los módulos, en tiempo real o diferido.

Es por ello que los procesos de gestión de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular deben estar centrados en la acción humana y en la importancia que se le brinde a las personas, en este sentido, la coordinación debe de encontrar los mejores procesos para funcionar correctamente, la responsabilidad que tiene con el programa de Prepa en Línea-SEP es importante, debido a la selección y capacitación de facilitadores bajo su responsabilidad lo que garantizan la calidad del servicio que ofrecen.

La coordinación maneja una base de datos de alrededor de 1,400 facilitadores, mismos que son asignados a los módulos conforme a la demanda de cada convocatoria, esta cifra refleja la responsabilidad que tiene la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular con el programa, pero principalmente con la educación. Es por ello que se deben implementar nuevos mecanismos de gestión.

La gran aceptación que ha tenido el programa en la población advierte que se enfrentan a retos por vencer para mantener un servicio de calidad, donde se deben encontrar mecanismos para que se cumplan las metas planeadas, lo que conduzca a promover la integración óptima del programa, cambiando los paradigmas de comunicación.

No podemos olvidar que, en general, Prepa en Línea-SEP representa un avance en la cobertura de educación media superior, la implementación de este programa ha beneficiado a la población en México, donde se plantean nuevas formas de aprendizaje continuo, estratégico, autogestivo y automotivado. En este modelo educativo el estudiante desarrolla habilidades con el uso de las tecnologías. Por ello representa una opción para enfrentar los enormes rezagos en el acceso a la educación.

Entonces, para mantener las expectativas del programa, se debe considerar la reestructura dentro de Prepa en Línea-SEP, no solo en la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, donde es evidente la falta de líneas de comunicación, sino en todas las coordinaciones, se necesita emprender procesos y estrategias acorde al desarrollo del programa a fin de permanecer a la vanguardia.

Como se mencionó anteriormente, el programa Servicio Nacional de Bachillerato en Línea “Prepa en Línea-SEP” es un proyecto reciente, que se consolidó en poco tiempo como una opción para estudiar la educación media superior, donde debe de reconocerse su impacto social a pesar de su problema de organización, comunicación y gestión.

Una gestión educativa adecuada por parte de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular debe tomar en cuenta a los jefes de departamento para que la comunicación contribuya a las actividades cotidianas de este servicio, eso implica tanto el impulso a estrategias eficaces para generar identidad a partir de valores y propósitos comunes, como la utilización eficiente de los diversos medios tecnológicos para apoyar la interacción continua y la comunicación multidireccional que los habilite a escuchar, comprender y conversar con todos.

En ese sentido, la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, con un liderazgo entendido como actividad o como práctica, concibiendo que el sujeto tienen un papel fundamental en el desarrollo del mundo educativo, así, la coordinadora tendrá un conocimiento del análisis de las situaciones para la toma

de decisiones, siempre innovando y conduciendo al equipo de trabajo a las mejores prácticas posibles.

Como resultado de lo anterior, la gestión educativa tiene la responsabilidad de implementar acciones que conduzcan al mejoramiento de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular, y que además siempre estén a la vanguardia, fomentando la formación integral en los líderes del programa Prepa en Línea-SEP.

Finalmente una gestión educativa de excelencia por parte de la Coordinación de Servicios Docentes y Diseño Curricular exige a la coordinadora un manejo integral, para la mejora de la calidad del servicio que se brinda, solucionando los problemas de comunicación, de organización y finalmente de gestión.

## Referencias bibliográficas.

- Apple, M. (2008). *Ideología y currículo*. Madrid: Akal.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*. UNESCO.
- Dewey, J. (1993). *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación y proceso entre pensamiento y proceso educativo*. Buenos Aires: Paidós.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hallak, J., Poisson, M. (2010). "Diagnóstico de la corrupción en el sector educativo" en *Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?*, Francia: IPEUNESCO, pp. 85-122
- Hernández, C. (2011). "¿Es la educación superior una mercancía?", en Guadalupe Olivier Téllez (coord.) *Privatización, cambio y resistencia en la educación*. México: Ed UPN, pp15-34.
- Hernández, E. (...). *Las políticas públicas: origen, conceptualización, intención, formación e importancia de la implementación en su ciclo de vida*.
- Knoepfel, P., Corinne, L., & Frédéric, V. (2005). *Análisis y conducción de las políticas públicas*. Institutd Hautes Études en Administration Publique. Francia.
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Mendoza. G. (2006). *Teoría y ciclo de las políticas públicas*.
- Moragas, M. (1985). *Sociología de la comunicación de masas, tomo II: Estructura, funciones y efectos*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

- Noriega, M. (2000). *Las reformas educativas y su financiamiento en el contexto de la globalización, 1982-1994*. México: UPN-Plaza y Valdés. pp. 153-204.
- OCDE. (1997). *Exámenes de las políticas nacionales de educación*. México. Educación superior.
- Pérez, José Antonio (2004). *Gestión por procesos como utilizar ISO 9001:2000 para la mejora de la gestión de la organización*. Madrid: ESIC
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE-UNESCO-Ministro de Educación de la nación.
- Ralph, T. (1973). *Principios básicos del currículo*. Buenos Aires: Troquel.
- Rivera, L. (2010). Elementos conceptuales para el análisis de las prácticas de gestión educativa. En M. Guerra (coord.), *Gestión de la educación básica: Referentes, reflexiones y experiencias de investigación* (61-86) México: UPN.
- Sartori, G., Molino, L. (1999). *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial. .
- SIEMPRO y UNESCO (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Brasil: FCE.
- Servicio Nacional de Bachillerato Prepa en Línea-SEP. (2014). Modelo académico y educativo. México, D.F.
- Taba, H. (1974). *Elaboración del currículo Teoría y práctica*. Buenos Aires: Troquel.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2009). "Plan de estudios". Licenciatura en Administración Educativa. México.



## Referencias electrónicas

- Andrade, A. (1981). "Max Weber y la Educación" en *Perfiles Educativos*. No. 11 pp. 20-29.
- Barreda, H. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, vol.1 núm. 1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327571008>
- Basulto, V. (2013). Tecnologías e innovaciones disruptivas y su impacto en nuestras vidas. Recuperado de: <http://veritodisruptivas.blogspot.mx/>
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 23-32.
- Botero, Carlos. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. N. 49/2.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, núm. 10, 13-25.
- Day, G., Schoemaker, P. (2001). Gerencia de tecnologías emergentes. Buenos Aires, Argentina: Vergara Business. Recuperado de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista9/bibliografia/bibliografias2.asp>
- De Educación, L. G. (1993). Ley general de educación. A. Legislativa, Ley General de Educación. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137\\_220317.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137_220317.pdf)
- El consenso de Roma (2006). *Congreso mundial sobre comunicación para el desarrollo*. Roma, Italia. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/view/1235/1193>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517.

- Garduño, Roberto. (2006). Objetos de aprendizaje en la educación virtual: una aproximación en bibliotecología. *Investigación bibliotecológica*, 20(41), 161-194. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2006000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2006000200008&lng=es&tlng=es)
- Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México, D.F. Recuperado de: [www.pnd.gob.mx](http://www.pnd.gob.mx)
- Ibarra, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: El pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, XXXIV (2) (134), 13-37. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60411920003>
- Jiménez, M. C. (2005). “Los organismos internacionales y la modernización de la educación superior en América Latina” *En Revista Movimiento*, no. 11, mayo, pp. 97-110
- López, G. (1997). “La Evaluación de Tecnologías (ET): Origen y Desarrollo”. *Revista General de Información y Documentación*. Vol. 7, Número 1. Universidad Complutense de Madrid. pp. 15-30. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/issue/view/RGID979712/showToc>
- Rial, J. (1988). Gobernabilidad, partidos y reforma política en Uruguay. *Revista Mexicana De Sociología*, 50(2), 11-33.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*. Vol. 6, núm. 13, 155-194. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485009.pdf>
- Secretaria de Educación Pública. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. SEP. Recuperado de: <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2014). Prepa en Línea-SEP. Recuperado de:  
[www.prepaenlinea.sep.gob.mx](http://www.prepaenlinea.sep.gob.mx)

Secretaría de Educación Pública. (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México, D.F. Recuperado de:  
[www.sep.gob.mx/work/models/sep1/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL DE EDUCACION 2013 2018 WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)

Secretaría de Gobernación. (2013). Ley General de Educación. Decreto por el que se reforman los artículos 3o., 4o., 9o., 37, 65 y 66; y se adicionan los artículos 12 y 13. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301832&fecha=10/06/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301832&fecha=10/06/2013)

Simón, J. (1998). *La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina*. Informe del foro realizado en el IIPE-Buenos Aires Argentina. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Recuperado de:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001185/118516So.pdf>

Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista Iberoamericana de educación*, 10.

Vidal, M., Durán, F., Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Educación Médica Superior*, 22(2). Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086421412008000200012&lng=es&tling=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086421412008000200012&lng=es&tling=pt).

Vries, W., Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9 (22), 575-584.

## Anexos.

### Anexo 1

#### El Contexto de un Administrador Educativo.

Al concluir esta etapa como estudiante de universidad miro el pasado y por instantes no puedo creer que lo lograra. Al terminar la licenciatura en Administración Educativa doy un vistazo atrás y me doy cuenta que no fue fácil llegar hasta aquí, ¿y por qué comento esto?, en el pasado nunca fui una alumna brillante, es más, en algún momento no le tomé la importancia que debía a mi formación académica.

Cuando cursaba la educación primaria fui una estudiante promedio, nunca destacué por ser la más cumplida en la entrega de tareas, ni por tener un promedio excelente, a lo largo de los seis años de la primaria no destacué en ninguna actividad, y ahora que analizó mi paso por este nivel, debo de admitir que no recuerdo muchos o la mayoría de los conocimientos y aprendizajes que se supone debería tener.

Mi ingreso a la secundaria no fue difícil, el examen de ingreso lo realicé sin estudiar con anticipación, a pesar que la profesora nos insistía mucho por repasar los ejercicios, pero aun así ingresé a mi primera opción, la secundaria Tehutli N.9 ubicada en el mismo pueblo donde actualmente sigo viviendo. Cuando ingresé a la secundaria no me preocupé por mejorar mi promedio o de verdad ser una estudiante que se comprometiera con su aprendizaje.

Los tres años de secundaria fueron más desastrosos que la primaria, seguía sin comprometerme, sin importarme las calificaciones, para mí era suficiente no reprobar, aunque eso significará aprobar la materia con un seis de calificación, a pesar de ello fue increíble que nunca reprobará una sola materia, jamás me fui a un extraordinario, lo que ahora que analizó fue una situación muy peculiar, para no llamarla suerte.

A pesar de ser muy deficiente como estudiante, no quería dejar de estudiar, era algo raro, así realicé mi examen de ingreso a media superior. Increíblemente cuando salieron los resultados del examen, me quedé en mi primera opción el “Colegio de Bachilleres plantel 14” eso fue muy conveniente para mí, porque el plantel se ubicaba no muy lejos de donde actualmente sigo viviendo, pero al ingresar y cursar los primeros semestres me di cuenta del error que había cometido en el pasado, al no prestar atención a la secundaria, fui ahí cuando comprendí la importancia de los saberes que no adquirí en los niveles pasados.

Todo lo que explicaban los profesores de las distintas materias me parecían temas desconocidos, se me dificultaron en demasía los primeros semestres, pero a pesar de eso, cambié mi forma de percibir mi formación, traté de ser una estudiante con buenas calificaciones. La clave de mi cambio fueron esos primeros semestres, el observar y darme cuenta que la educación no nada más es obligatoria, sino también puede cambiar tu estilo de vida, poco a poco me fue interesando más la escuela. Me convertí en una alumna muy comprometida con las tareas y las actividades.

Esos últimos semestres en el bachillerato fueron la clave para que yo quisiera ingresar a la universidad, ahora sí, estudiaba para hacer el examen, pero a pesar de ello no me fue fácil quedar en alguna escuela, esa cuestión no me desanimaba, al contrarió me ilusionaba más la idea de pertenecer a alguna institución de nivel superior, así estuve dos años, intentando ingresar a la universidad.

Finalmente, tantos esfuerzos dieron frutos, logré ingresar a la Universidad Pedagógica Nacional. Una vez que ingresé a la UPN en la Licenciatura en Administración Educativa las cosas fueron distintas. Desde un principio me esforzaba en entregar las tareas y actividades en tiempo y forma, pero no podía negar que en esos momentos sentía el vacío de conocimientos previos, conocimientos que debí adquirir principalmente en la primaria, pero aun así continúe, fue un primer semestre muy bueno.

Cuando ingresé a ese primer semestre formaba parte de la primera generación del nuevo plan de estudios de la licenciatura, el plan 2009, y a pesar de los

comentarios que se decían de la primera generación con este nuevo plan de estudios yo me sentía muy afortunada por cursar una licenciatura en una universidad.

Desafortunadamente, tuve que abandonar mis estudios cuándo aún no terminaba ni el primer semestre de la licenciatura por motivos personales, pero cuándo consideré que ya estaba en condiciones de regresar a la escuela, fui a la universidad al área de control escolar para solicitar mi baja definitiva y así volver a realizar mi examen de ingreso, exactamente a la misma universidad y licenciatura, porque si de algo estaba segura era que la Administración Educativa era lo mío.

En control escolar me comentaron que no era necesario darme de baja definitiva, que el procedimiento a seguir era realizar una carta dirigida al Consejo Técnico de la universidad, planteándole la situación, los motivos por los que tuve que abandonar la licenciatura, después de varios meses de espera el Consejo Técnico respondió a mi solicitud, la respuesta era favorable, aceptaban que me incorporará de nuevo a la universidad.

Finalmente, cursé de nuevo cuatro materias de las seis que conforman el semestre. Así una semana después que comenzó formalmente el semestre ingresé de nuevo a la universidad, tenía sentimientos encontrados, por una parte pensaba en la gran responsabilidad que tenía, estudiar y trabajar al mismo tiempo, pero me ilusionaba tener de vuelta una oportunidad de estudiar y lograr terminar la licenciatura, esa fue mi meta desde el comienzo de mi reingreso.

## Anexo 2

### La Formación Académica de un Administrador Educativo.

Es muy cierto que durante el camino al éxito hay muchos sacrificios que tenemos que hacer, esfuerzos que por momentos ponemos en duda, ocasiones en las que queremos desistir de nuestra meta, pero en mi caso esa no era una opción. Los cuatro años en la licenciatura fueron, son y serán una época maravillosa en mi vida, porque gracias a ella pude salir de una monotonía que ya se había prolongado mucho tiempo, me hizo renacer y de nuevo encontrarle sentido a la vida, pero este proceso no fue fácil.

El primer semestre de la licenciatura lo inicié en agosto del 2013, en esos primeros días tuve que adaptarme de nuevo a una vida como estudiante, recorrer diariamente distancias muy largas para llegar a la universidad, pero sabía que todo iba a valer la pena.

Este primer semestre de la Licenciatura en Administración Educativa se integra por 6 asignaturas que son: Fundamentos de los Sistemas Educativos; Estado, Gobierno y Sociedad; Introducción a la Investigación; Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa; Teorías de la Organización; Sistemas de Información.

Este primer semestre fue el primer proceso de inducción al Sistema Educativo Nacional, las diferentes asignaturas nos mostraron los momentos históricos por los cuáles ha transitado la educación del país, para llegar al punto donde actualmente nos encontramos, del mismo modo analizamos los fundamentos de la Administración, así como los principios básicos de la gestión.

Analizamos los distintos métodos de investigación e iniciamos la inmersión a la sociedad del conocimiento, la revolución de las tecnologías es un factor clave en la evolución de la educación y es importante que un Administrador Educativo cuente con los conocimientos básicos del manejo de las nuevas tecnologías, para desempeñar sus funciones de una manera eficaz.

Es así como concluyó el análisis del primer semestre en la licenciatura en Administración Educativa, que me dejó grandes aprendizajes, donde por momentos me sentí muy confundida con tanta información, pero después de mucho intentar sistematizar los datos logré encausar toda esa información en saberes.

Para dar continuidad a este análisis, toca el turno del segundo semestre cursado de la Licenciatura en Administración Educativa, el cuál a diferencia del primero, lo cursé en su totalidad, ya llevé las seis asignaturas designadas para este semestre.

Las asignaturas que conforman el segundo semestre son las siguientes: Desarrollo del Sistema Educativo; Política Educativa Comparada; Métodos y

Técnicas para el Estudio de los Sistemas Educativos; Legislación Educativa en México; Desarrollo Organizacional; Matemáticas Aplicadas a la Administración Educativa.

Donde la principal característica del semestre fue analizar y reflexionar sobre la importancia de la creación de la Secretaria de Educación Pública (SEP) y de la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito, profundizando en el impacto que tuvieron para el desarrollo de la educación en el país.

Las asignaturas de este semestre nos permitieron analizar distintos tópicos de la educación, la comparación que se puede realizar entre algunos rubros “para comprender, explicar e interpretar” (Sartori, 1999, p.30) el impacto de las políticas educativas. Así mismo pudimos reflexionar y profundizar en el área de la investigación.

Además, analizamos las leyes que le dan sustento a la educación, desglosamos los procesos por los cuales se ha reformado el artículo tercero constitucional, en general, comprendimos los diferentes documentos donde se establecían las normas generales regulatorias de la educación en México.

Así, el segundo semestre de la licenciatura nos brindó el primer acercamiento al tema de la intervención, instrumento utilizado para analizar los procesos humanos, estos procesos pueden llevarse a cabo en distintas áreas, como son: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo, por mencionar algunas. Es así como comprendimos que “las intervenciones son los medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado” (Guízar, 2013, p.136)

Finalmente, una organización educativa puede ser analizada apoyándose de las Matemáticas, por ello para comprender la educación es necesario que el Administrador Educativo se forme en estas áreas, aplicando las tecnologías de la información para el análisis de las políticas y programas educativos.

Es así como concluyó el análisis del segundo semestre cursado de la licenciatura en Administración Educativa, donde poco a poco me daba cuenta que no me



había equivocado al elegir esta licenciatura, los temas que revisábamos cada vez me apasionaban más.

Ahora toca el turno de analizar el tercer semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, ya para este punto de la licenciatura vislumbraba que las clases serían más complejas a diferencia de los semestres pasados y en efecto no me equivoqué, complejas pero enriquecedoras, aprendíamos más, pero también se nos exigía más.

De esta manera, el semestre estaba conformado por seis asignaturas que son las siguientes: Problemas Actuales del Sistema Educativo; Políticas Públicas y Educación; Herramientas para la Gestión y Administración Educativa; Economía y Educación; Factor Humano en Educación; Estadística e Indicadores Educativos.

Ahora bien, analizaré el tercer semestre en la Licenciatura en Administración Educativa, donde observamos datos actuales y relevantes del Sistema Educativo, los indicadores (datos, variables macroeconómicas, sociales, cultura, educación) “elementos necesarios para diseñar estrategias tendientes a resolver problemas educativos y/o satisfacer necesidades educativas en la población” (SEP-LAE, 2009, p.44).

Adquirimos importantes conocimientos en el área de las políticas públicas en educación, donde una política es el “proceso de decisiones o acciones, intencionalmente coherentes, tomada por diferentes actores públicos y ocasionalmente privados, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo” (Knoepfel, Corine y Verone, 2005, p.5).

Así la política pública se desarrolla en un ciclo de cinco diversas fases que no son cronológicas no estáticas en su desenvolvimiento, se presentan interconectadas y empalmadas, esas fases son las siguientes: identificación de un problema, formulación de soluciones, toma de decisiones, implementación y evaluación. (Hernández, p.17)

Enfatizamos en los métodos cuantitativo y cualitativo, nos acercamos al plano de la investigación de campo, del mismo modo, analizamos definiciones que comprenden la economía, entendiéndose esta como “la forma en la que se organiza una nación, para recabar bienes y distribuirlos” (Hernández, 2011), así como los procesos de producción, los sistemas económicos y la globalización, temas que impactan directamente a la educación.

El semestre compaginó perfectamente la teoría con la práctica, logramos aterrizar cada tema que revisábamos con un caso real del sector educativo, conocer el funcionamiento y desarrollo así como la normatividad de los Sistemas de Administración de los Recursos Humanos en las instituciones educativas del país, esta área es la encargada de diseñar los puestos de la organización, así como su análisis, el reclutamiento de selección también es un punto clave que lleva a una organización al éxito o fracaso.

Es así como concluyó el análisis de mi tercer semestre de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional, donde poco a poco los semestres pasaban, pero con ello la complejidad aumentaba, los conocimientos ya eran bastos para comenzar a analizar el Sistema Educativo de una manera profunda, con fundamentos para la interpretación de la educación de una manera objetiva, siempre en camino de mejorar.

En el orden de las ideas anteriores, toca el turno de analizar el cuarto semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, en este punto nosotros los Administradores Educativos ya estamos involucrados en el entorno del sistema educativo, sus problemáticas, su potencial y las vertientes de donde podemos intervenir. Donde es importante comprender los problemas del Sistema Educativo Nacional, ello derivado de un diagnóstico del contexto y las problemática de la institución.

Para realizar lo anterior, precisa interpretar distintos ámbitos educativos, entre ellos las finanzas, estos conocimientos lo colocarán en un sitio puntual para realizar una intervención precisa, por ello la importancia de la formación del Administrador Educativo en el área financiera de la educación. Es así como con la

información financiera podemos conocer las formas de coordinación entre los ámbitos de gobierno en materia de ingresos específico referentes a la educación lo que nos servirán para diseñar estrategias en el ámbito educativo y poder resolver problemas.

Para identificar los problemas de la educación es necesario analizar el curriculum y la implementación de los programas de estudios que son la guía a seguir por todos los involucrados en el sistema educativo, así como la implementación de una política pública educativa, la implementación entonces es la fase más importante del ciclo de las políticas públicas, ya que es la gestión que se le da a la política para llegar a la población.

Así concluyó el análisis del cuarto semestre, lleno de buenas experiencias, de conocimientos compartidos que generaron en nosotros un ánimo de seguir aprendiendo, fue enriquecedor en todos sentidos, tanto en el área financiera como en las políticas públicas, en este semestre llegamos al punto donde se observa para dónde va la licenciatura, la formación que adquirimos con conocimientos cada vez más puntualizados, es grandioso.

De la misma manera que se han analizado los semestres anteriores, analizaré el quinto semestre, ya en este punto se rebasa la mitad de la licenciatura, el semestre se conforma de las siguientes asignaturas: Innovación y Cambio Organizacional; Evaluación de Políticas Públicas; Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa; Planeación y Evaluación Educativas; Administración y Gestión de Organizaciones Educativas; Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Ya para este quinto semestre, nos enfocábamos en el análisis del diagnóstico de las organizaciones educativas, entendiéndose el diagnóstico como la intervención a partir de la investigación y la práctica. Ahora bien, en el sector educativo resulta muy útil el diagnóstico como herramienta del ciclo de intervención, como dicen Hallak y Poisson (2010) “el diagnóstico debe llevarnos a tomar las decisiones adecuadas para corregir las prácticas distorsionadas” (p. 56).

El diagnóstico entonces, nos permitirá identificar los problemas del Sistema Educativo Nacional, para diseñar estrategias tendientes a resolverlos (SEP-LAE, 2009, p.44). Resulta conveniente plantear las estrategias en función de la innovación, entendiéndose como un proceso intencional que intenta introducir cambios en las prácticas, donde la innovación de los paradigmas planteados deben de ser replanteados y en su caso sustituidos por los que se adecuen al contexto actual de la educación.

Por otra parte, el semestre se centró en analizar los distintos instrumentos tanto nacionales como internacionales que evalúan la educación en México, además de los procesos de planeación, donde la planeación es el proceso de toma de decisiones y acciones que anticipa y crea las condiciones para la consecución de determinados fines. Finalmente cómo desde el inicio de la licenciatura, seguíamos abordando los temas de las tecnologías de la información.

Este quinto semestre fue el último que tuvimos con asignaturas establecidas, a que me refiero con lo anterior, que hasta ese momento las asignaturas ya estaban señaladas por semestre, no teníamos que elegir alguna en específico, pero de éste quinto semestre en adelante cambiaría la dinámica, ahora aparecían en el mapa curricular las asignaturas optativas y las prácticas profesionales, sin duda un cambio significativo.

Es evidente entonces que elegí cinco asignaturas de las que se ofertaron para sexto semestre, que fueron: Gestión de las Políticas Educativas en el Campo de la Administración Educativa: Intervenciones Grupales e Institucionales; Procesos de Globalización y Educación; Programas Emergentes; Evaluación en Educación; Recursos Humanos. Al inicio de este párrafo mencioné que solo tenía que elegir cinco asignaturas, esto porque la sexta asignatura se convertía para este semestre en Prácticas Profesionales.

Con respecto a los conocimientos adquiridos para este semestre, continuamos con el análisis de la intervención como parte de la gestión en los procesos institucionales en el campo de la Administración Educativa, la intervención educativa es “una forma de desarrollar un conjunto de acciones que modifican y

transforman las condiciones de operación de lo que se despliega como proceso educativo” (Rangel, 2015), caracterizado por la acción que se desarrolla en un contexto específico, con sujetos determinados.

También analizamos temas que iban desde la globalización, la modernización de la Educación Superior, los organismos internacionales hasta la Reforma Educativa actual, pasando por los Recursos Humanos, el reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y separación del puesto, los conocimientos y habilidades desarrollados en el semestre fueron diversos, concluyendo con el análisis de las políticas de información.

Ha llegado la hora de analizar el penúltimo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, el séptimo semestre, ya solo se tenía que elegir dos optativas porque el tiempo restante se ocupaba para involucrarnos en actividades de las prácticas profesionales.

Las optativas que elegí para el séptimo semestre fueron: Análisis de las Reformas Educativas; Programas Emergentes en Contextos Institucionales, Administración de Tecnologías de Información, ya para este semestre el propósito principal era fortalecer los conocimientos para la participación en las Prácticas Profesionales, donde nos involucrábamos en “procesos de desarrollo, seguimiento y evaluación de impacto, resultados y procesos de la política, programas y proyectos educativos” (SEP-LAE, 2009, p.44)

Este semestre se enfocó en la administración de las tecnologías de la información orientadas a las organizaciones educativas, que nos permitió identificar los recursos tecnológicos, así como los procesos, políticas y procedimientos utilizados para gestionar la selección, implementación, uso y mantenimiento de las tecnologías de la información. Además de analizar el impacto de las reformas en materia educativa, así como la consolidación en la construcción de una investigación.

Finalmente, ha llegado el momento de analizar las optativas del último semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, que al igual que en el semestre

anterior solo fueron dos. Al iniciar el análisis de este último semestre no puedo evitar sentir nostalgia al recordar tantas vivencias a lo largo de la licenciatura, los excelentes profesores que compartieron sus conocimientos con los alumnos, pero también me siento afortunada de poder escribir estas líneas, eso indica que tuve la oportunidad de estudiar en una universidad, lo que actualmente ya es un privilegio para pocos.

Las optativas para este semestre fueron las siguientes: Recursos Humanos y Capacitación. Donde analizamos la importancia de esta área en la organización y planificación de una institución educativa, convirtiéndose los Recursos Humanos en la columna vertebral de las organizaciones.

Los conocimientos se enfocaron principalmente en las características y competencias del líder, las políticas y procesos de gestión propios de R.H, donde experiencias, esfuerzo y trabajo del recurso humano hacen posible la integración y potencialización de la organización, además se consideró a la capacitación como un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los individuos para el mejor desempeño de una función laboral.

Desde la perspectiva de un Administrador Educativo y para desarrollar su quehacer profesional necesita estar rodeado de un equipo de trabajo que desempeñe sus funciones de la mejor manera y para ello necesita que el personal esté capacitándose constantemente, el trabajo de un Administrador Educativo comúnmente está en función del desempeño de su equipo de trabajo

Así doy por terminado el análisis de este apartado, resaltando la importancia de todos los saberes y conocimientos adquiridos a lo largo de cuatro años en la licenciatura, las habilidades que desarrollamos y el compromiso que adquirimos con la educación del país.