



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina: Trayectoria formativa en las líneas curriculares de la LAE.

**Sistematización de trayectoria formativa: una herramienta para fundamentar la importancia del Administrador educativo, en el constante mejoramiento del SEN.**

Que para obtener el título de  
Licenciado en Administración Educativa

PRESENTA

Rodrigo Díaz Sánchez

ASESORA

Leticia Rocha Herrera

Ciudad de México, Octubre 2020

## **Agradecimientos**

*Primeramente agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente en el ámbito educativo, tengo la certeza de que me seguiré preparando constantemente con la finalidad de ser productivo y ayudar a la mejora constante de este sector.*

*Agradezco infinitamente a mi asesora, Dra. Leticia Rocha, quien me tendió la mano cuando estaba a punto de darme por vencido en la culminación de mi carrera, gracias a ella y al apoyo de los profesores que participan en el “Curso-taller de apoyo a la titulación” pude concluir este proyecto.*

*A toda mi familia les dedico este logro, sin duda alguna, ellos me motivan a superarme y ser mejor persona cada día.*

*Con mucho cariño y respeto dedico este trabajo a la memoria del profesor David Pedraza Cuellar, quien en todo momento me brindó su apoyo incondicional. Lo recuerdo con mucho aprecio por la gran persona que siempre fue, le estaré eternamente agradecido por haber creído en mí, por sus palabras de motivación, sus enseñanzas, sus consejos y sobre todo su amistad.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE MI TRAYECTORIA FORMATIVA</b> .....	4
<b>1.1. Planteamiento del objeto de sistematización</b> .....	4
<b>1.2. Justificación y delimitación del tema</b> .....	6
<b>1.3. Objetivos</b> .....	10
<b>1.4. La Universidad Pedagógica Nacional como formadora del profesional en Administración Educativa</b> .....	11
1.4.1. Recorrido histórico de conformación de la UPN, Unidad Ajusco .....	11
1.4.2. Misión, visión y oferta educativa de la UPN .....	12
<b>1.5. Licenciatura en Administración Educativa, plan de estudios 2009</b> .....	13
1.5.1. Rediseños del plan curricular de la LAE.....	14
1.5.2. Estructura y objetivo profesional de la LAE 09 .....	15
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO</b> .....	21
<b>2.1. Sistematización de experiencias y trayectoria formativa</b> .....	21
<b>2.2. Relevancia de la Administración Educativa en el SEN</b> .....	27
2.2.1. La Administración Educativa y sus alcances .....	27
2.2.2. Dimensiones de la Administración Educativa .....	29
2.2.3. Aspectos de la Administración Educativa.....	34
<b>2.3. Metodología y técnicas de investigación: la sistematización como método de enfoque cualitativo</b> .....	35
2.3.1. El papel de la investigación en la sistematización de mi trayectoria formativa .....	36
2.3.2. Sistematización de trayectoria formativa en cinco tiempos estratégicos.....	37
<b>CAPÍTULO 3. LÓGICA DE FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA UPN</b> .....	41
<b>3.1. Líneas de formación profesional</b> .....	46
3.1.1. Línea Metodológica (LM).....	46
3.1.2. Línea Histórica-Filosófica-Educativa (LHFE) .....	49
3.1.3. Línea Política Educativa (LIPOLE).....	52
3.1.4. Línea Gobierno de los Sistemas Educativos (LGSE) .....	54
3.1.5. Línea Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías .....	55

<b>3.2. Relación de las líneas curriculares con el perfil de egreso.....</b>	56
<b>CAPÍTULO 4. SISTEMATIZACIÓN DE TRAYECTORIA FORMATIVA EN LA LÍNEA METODOLÓGICA .....</b>	61
<b>4.1. Recopilación y clasificación del material disponible en la LM .....</b>	61
<b>4.2. Recuperación de trayectoria formativa en la LM (aspectos relevantes).....</b>	65
<b>4.3. Aprendizajes con base en categorías de análisis .....</b>	74
4.3.1. Categorías de análisis en la LM .....	74
4.3.2. Caracterización de aprendizajes de acuerdo a las categorías de análisis. Conocimientos, habilidades y actitudes .....	75
<b>4.4. Reflexión analítica de la sistematización.....</b>	80
<b>CAPÍTULO 5. SISTEMATIZACIÓN DE TRAYECTORIA FORMATIVA EN LA LÍNEA DE POLÍTICA EDUCATIVA.....</b>	84
<b>5.1. Recopilación y clasificación del material disponible en la LIPOLE.....</b>	84
<b>5.2. Recuperación de los aspectos relevantes en la LIPOLE .....</b>	89
<b>5.3. Conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la línea .....</b>	98
5.3.1. Categorías de análisis en la LIPOLE .....	99
5.3.2. Aprendizajes adquiridos con base en las categorías de análisis .....	100
<b>5.4. Reflexión analítica del proceso.....</b>	105
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	108
<b>FUENTES DE REFERENCIA.....</b>	114

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesina en modalidad de trayectoria formativa aborda la sistematización de mi recorrido formativo en la Licenciatura en Administración Educativa (LAE) enfocado principalmente en las líneas curriculares de Política Educativa (LIPOLE) y la Línea Metodológica (LM), con la finalidad de identificar y analizar los aprendizajes obtenidos en dicho trayecto y poder dar cuenta de la importancia que tiene el administrador educativo en el constante mejoramiento del Sistema Educativo Nacional (SEN).

Actualmente, los egresados de la LAE nos enfrentamos a una problemática dentro del sistema educativo en donde no es tan reconocido nuestro perfil profesional en las instituciones y organizaciones educativas, provocando en ello limitación sobre las potencialidades y alcances dentro del ámbito laboral, por tal motivo, resulta conveniente que cada egresado mantenga una postura firme sobre su perfil y que sea proactivo dentro del campo laboral, esto con la finalidad de proyectar más la importancia de su quehacer profesional.

En las distintas organizaciones e instituciones educativas se exige de profesionales capaces de intervenir estratégicamente en procesos de gestión y administración. Entre las actividades más considerables que desempeña el administrador educativo se encuentran precisamente la investigación de procesos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la planeación de estrategias de intervención así como su implementación y evaluación.

Es de suma importancia que tanto alumnos como egresados de la licenciatura seamos conscientes de las herramientas que la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) nos brinda, de esta manera nuestra participación en el campo profesional sería de gran impacto, es por ello que resulta significativo el análisis de la trayectoria formativa para la identificación y reflexión analítica de los aprendizajes adquiridos.

La sistematización de mi trayectoria formativa no se limita únicamente a la narración de mi experiencia al cursar las líneas, es algo más complejo que comprende

procesos sistemáticos, investigativos y analíticos, ya que involucra la recuperación de mi trayectoria formativa, el enfoque de la Administración Educativa (AE) en su contexto general y el análisis de mis aprendizajes obtenidos en la licenciatura. La importancia de realización de este trabajo surge de la necesidad de reflexión sobre mis potencialidades y del valor que representa el quehacer profesional del administrador educativo.

Llevar a cabo la sistematización implica ordenar, identificar, cuestionar e interpretar el trayecto recorrido, para ello, fue necesario primeramente comprender la lógica de formación profesional que la UPN plantea para el estudiante de la licenciatura, este proceso permite identificar categorías de análisis que facilitarán la sistematización de la trayectoria y el análisis-reflexivo de los aprendizajes obtenidos.

Para ser más puntual en el cumplimiento de mi objetivo, decidí estructurar el proyecto en los siguientes cinco capítulos:

El capítulo 1 establece la fundamentación de mi trayectoria formativa y el contexto en donde llevé a cabo mi formación profesional (refiriéndome a la UPN). En este apartado expreso el alcance y objetivos que pretendo, la justificación y delimitación del tema, el contexto de la Universidad (proceso histórico, oferta educativa y misión y visión) y de manera breve conseguir el primer acercamiento al programa educativo de la LAE.

Posteriormente, en el capítulo 2 establezco el soporte teórico-metodológico en el cual me baso para la realización de mi trayectoria formativa. El marco teórico está enfocado principalmente en los conceptos de trayectoria formativa y sistematización, de igual manera, énfasis en la AE como disciplina, así como sus alcances e importancia dentro del SEN. Por otro lado, el marco metodológico está enfocado en la metodología y las técnicas utilizadas para la realización de este trabajo.

En el capítulo 3 muestro el análisis de la lógica de formación profesional que la UPN brinda al estudiante de LAE, tal como lo menciono anteriormente, dicho proceso se realiza con la finalidad de identificar “categorías de análisis” que faciliten la

sistematización y la identificación de aprendizajes. Este análisis también permite comprender lo que implica la AE para la UPN.

En los últimos dos capítulos (4 y 5) establezco el desarrollo de la sistematización de trayectoria formativa. En el capítulo 4 enfatizo en la sistematización de la Línea Metodológica y en el capítulo 5 la sistematización de la Línea de Política Educativa. La sistematización en ambas líneas implica la recopilación y clasificación del material disponible (haciendo referencia a mis apuntes, lecturas, trabajos finales, actividades en clase y portafolios de evidencia), la recuperación de los aspectos más relevantes de mi trayectoria formativa, las categorías de análisis, identificación de los aprendizajes (conocimientos, habilidades y actitudes) y la reflexión analítica.

## ***CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE MI TRAYECTORIA FORMATIVA***

Llevar a cabo una sistematización de trayectoria formativa conlleva distintos propósitos que van más allá de únicamente identificar aprendizajes sobre un proceso de formación o una experiencia, la trayectoria formativa puede servir como una herramienta para acercarse a un objetivo específico, en este capítulo planteo detalladamente las bases o los fundamentos en los cuales me baso para la realización del presente trabajo y sobre todo el objetivo que pretendo alcanzar.

### ***1.1. Planteamiento del objeto de sistematización***

El presente trabajo aborda una sistematización de mi trayectoria formativa en la Licenciatura en Administración Educativa (2014-2018), enfocado principalmente en las líneas curriculares de Política Educativa y Metodológica, con el fin de reflexionar analíticamente sobre los aprendizajes obtenidos y dar cuenta de la importancia que implica el administrador educativo en el constante mejoramiento del SEN.

La necesidad de realizar dicho trabajo se aborda desde una problemática vivida durante la realización de mis prácticas profesionales, en donde no existía por mi parte, la seguridad y confianza sobre el quehacer profesional del administrador educativo y sobre las actividades que podría desempeñar, esto a causa de la falta de reflexión analítica sobre mi perfil profesional.

Poniendo de ejemplo mi experiencia en la práctica profesional llevada a cabo en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), específicamente en el área de Investigación de Operaciones (área asignada para la realización de la práctica profesional), mi aporte fue limitado principalmente por falta de proactividad y seguridad. Los proyectos de investigación que se estaban llevando a cabo en dicha área se enfocaban en temas

de Administración de Industrias y mipymes, tomando en cuenta que el proyecto era referente a una investigación, considero que pude haber destacado más en mi aporte, sin embargo, no lograba en ese momento, dar cuenta de todas las herramientas que la Universidad me seguía brindando y sobre todo de mantener una postura firme sobre mis potencialidades, esto me llevó a la conclusión sobre el problema que implica la poca reflexión sobre los aprendizajes obtenidos durante la formación académica y profesional.

Otra experiencia que influyó mucho en la necesidad de realizar este trabajo fue en el ámbito laboral. Me desempeñaba como tutor académico en la Universidad Tecnológica Latinoamericana (UTEL), fue enriquecedor llevar a cabo labores de acompañamiento con alumnos de dicha Universidad, sin embargo, sentía la necesidad de laborar en áreas administrativas y de gestión sobre todo para estimular aquellos conocimientos que iba adquiriendo, no se me dio la oportunidad debido a ciertos factores como la falta de experiencia, ser tutor del turno nocturno (esto influyó en la poca involucración con demás áreas) y el desconocimiento del perfil profesional del administrador educativo en el ámbito de educación.

Con base en las problemáticas mencionadas referentes al desconocimiento del perfil profesional de la LAE y a la falta de seguridad sobre mis potencialidades como administrador educativo, surge la necesidad de recuperar mi trayectoria formativa para poder reflexionar los conocimientos adquiridos y sobre todo para obtener una mayor seguridad sobre mis capacidades. Aparentemente el trabajo parece ser de interés propio, sin embargo, considero que son problemáticas que conciernen a los egresados de la LAE ya que estamos obligados a proyectar la importancia de la Administración educativa en el SEN a través de nuestro desempeño. Por una parte, la UPN puede fomentar en los alumnos la reflexión analítica sobre su perfil profesional y estos mediante su desempeño laboral en el ámbito educativo pueden lograr un mayor reconocimiento al quehacer profesional del administrador educativo dentro de las organizaciones e instituciones educativas.

El hecho de comentar mi experiencia en la práctica profesional y en el ámbito laboral es únicamente con la finalidad de dar a conocer los motivos que me orillaron a escoger esta modalidad de titulación, por tal motivo no planteo a profundidad mi experiencia vivida en ambos escenarios. Cabe destacar que las instituciones anteriormente mencionadas fueron muy significativas para mí, no le atribuyo malas experiencias, al contrario, considero que marcaron en mí la necesidad de reflexión y seriedad sobre mi perfil profesional, a tal grado de tomarlo como punto de partida para realizar mi trabajo de titulación.

## **1.2. Justificación y delimitación del tema**

Para atender a las problemáticas mencionadas, desde una postura personal, consideré factible desarrollar la presente tesina en modalidad de trayectoria formativa ya que es la que más se acerca a mi objetivo. Para cumplir con lo establecido, decidí basarme en la realización de una “sistematización de experiencias”<sup>1</sup> en sentido instrumental o como en este caso lo denomino, “sistematización de trayectoria formativa”.

Una sistematización de tal magnitud implica no solamente reconstruir el proceso de mi experiencia en las líneas, sino que también me obliga a comprender primeramente la lógica de formación académica, interpretarlo y reflexionar el proceso vivido, así como los resultados obtenidos.

Hablando en términos muy generales, resulta sumamente importante para cada estudiante y egresado de alguna licenciatura llevar a cabo este tipo de sistematización, al realizarlo se logra una mayor confianza en sí mismo, de las potencialidades y de la capacidad para desenvolverse eficientemente en el ámbito laboral, además de que

---

<sup>1</sup> De acuerdo con autores como Óscar Jara y Teresita Pérez la “Sistematización de experiencias”, es un método de investigación el cuál ha tomado mayor relevancia en los últimos años y se puede utilizar para distintos fines, principalmente es utilizado para recuperar aprendizajes de ciertas experiencias.

también se da credibilidad y sustento a lo establecido en los programas curriculares y sobre todo criterios para su mejoramiento.

Este trabajo lo considero benéfico primeramente hacia mi persona ya que me permite “mirar hacia atrás”, recordar lo vivido y sobre todo reflexionar analíticamente lo aprendido. Si bien es cierto, en la práctica es donde se muestran realmente los aprendizajes, sin embargo, tal como lo menciono anteriormente, esto me brinda la oportunidad de concientizar mis capacidades y de mantener una postura firme como administrador educativo, independientemente de la institución en donde labore.

Identificar conocimientos, habilidades, y actitudes por medio de las asignaturas o unidades curriculares de la LAE resulta muy extenso, por tal motivo decidí realizarlo a través de las líneas o espacios curriculares (Línea Metodológica, Línea Histórica-Filosófica-Educativa, Línea Política Educativa, Línea Gobierno de los Sistemas Educativos y Línea Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnología), al hacerlo de esta manera el grado de dificultad resultaba aún mayor, considerando que las líneas comprenden asignaturas que abarcan hasta el quinto semestre sin contar las materias optativas, resultaría extenso llevar a cabo la sistematización, así que preferí enfatizar en la Línea Metodológica y en la Línea de Política Educativa.

En un apartado posterior (capítulo 3) planteo una revisión de la lógica de formación profesional basada en el plan curricular de la LAE 09, con el fin de comprender el recorrido formativo y de identificar categorías de análisis que me permitan contrastar mis aprendizajes con lo establecido en el programa. En dicho apartado tomé en cuenta las cinco líneas curriculares y su relación con el objetivo profesional, esto me permite tener un panorama claro y completo de lo que implica la LAE en la UPN.

Ahora, para poder hacer énfasis en el quehacer profesional del administrador educativo resultó importante mirar a la disciplina más allá de la UPN, mirar sus alcances y sobre todo sus aspectos epistemológicos, de esta manera resalto a la AE desde un panorama más completo.

Los motivos por los cuales decidí realizar la sistematización en ambas líneas fueron los siguientes:

*Línea Política Educativa (LIPOLE):*

Las Políticas Educativas juegan un papel primordial en el quehacer profesional del administrador educativo ya que en ellas se proyectan la planeación, los procesos y los fines educativos. Entre las actividades que desempeña el profesional en AE destacan las de identificar problemas y necesidades que existen dentro de la institución educativa e intervenir a través de la formulación e implementación de políticas, programas y proyectos educativos (estrategias de intervención).

La LIPOLE, a grandes rasgos, permite el estudio del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los proyectos de intervención, además, nos permite comprender los factores que han determinado la creación de políticas educativas y que han marcado el rumbo de la educación.

Todas las asignaturas de esta línea son realmente llamativas por el grado de interés que representa para la formación del administrador educativo, por ejemplo, las asignaturas que comprenden la fase de profundización como lo son Gestión de la Política Educativa y Evaluación de Políticas Públicas, si consideramos que ambas actividades (gestión y evaluación) son características esenciales de la profesión, resulta sumamente conveniente indagar sobre los aprendizajes adquiridos en estos ámbitos. Otro motivo que me orilló a escoger esta línea es el hecho de contar con los materiales suficientes para sistematizar, con ello me refiero a los portafolios de evidencias, lecturas, actividades, apuntes y trabajos finales.

*Línea Metodológica (LM):*

La investigación educativa es fundamental para todo profesional involucrado en el ámbito de educación, pues a través de su uso, es posible transformar la realidad

que se vive y mejorarla. Para el caso del administrador educativo, es tarea esencial transformar para bien la realidad que se vive dentro de las organizaciones e instituciones, para conseguirlo, es necesario primeramente conocer dicha realidad, ese conocimiento lo brindará la investigación educativa.

Como egresado de la LAE, considero necesario tener claras las herramientas metodológicas de investigación y sobre todo haber comprendido la forma de cómo adecuar estas herramientas para la intervención dentro de las instituciones y organizaciones educativas.

Algo que me llama seriamente la atención de esta línea es que procura brindar de herramientas metodológicas al administrador educativo para diagnosticar problemas y necesidades en el campo de la administración y gestión educativa a través de la observación, indagación e investigación; aspectos sumamente importantes en el campo laboral. Además, la investigación educativa permite que el profesional muestre resultados confiables y no basados solamente en supuestos, esto brinda como resultado un mejor progreso en la institución.

Estos saberes sobre herramientas metodológicas irán tomando mayor significado a medida que se vayan utilizando en el ámbito laboral, sin embargo, es necesario tener bien identificadas estas herramientas para posteriormente poder estimularlas y utilizarlas a beneficio de las prácticas institucionales.

Las cinco líneas curriculares son muy importantes para la formación del profesional en AE, sin embargo, tanto la LIPOLE como la LM definen en gran medida el quehacer profesional del administrador educativo. Ambas líneas guardan una relación muy estrecha, la LIPOLE permite conocer procesos de administración y gestión educativa y además brinda los conocimientos necesarios para comprender los aspectos que intervienen en la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación de Políticas Educativas. A la vez, la LM brinda herramientas de

investigación que le serán de gran ayuda al administrador educativo para problematizar, diagnosticar y diseñar estrategias de intervención.

### **1.3. Objetivos**

#### Objetivo General

Fundamentar la importancia del administrador educativo en el constante mejoramiento del SEN, a través de la sistematización de mi trayectoria formativa en la LAE resaltando los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos específicamente en las líneas curriculares de Política Educativa y Metodológica.

#### Objetivos específicos

- Estimar la importancia y los alcances del administrador educativo en el constante mejoramiento del Sistema Educativo Nacional.
- Analizar la lógica de formación que la UPN plantea para el estudiante de la Licenciatura en Administración Educativa.
- Identificar a través de la sistematización de trayectoria formativa en las líneas curriculares de Política Educativa y Metodológica, los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos.
- Reflexionar analíticamente los aprendizajes adquiridos en la licenciatura y la importancia del quehacer profesional del administrador educativo en el SEN.

#### ***1.4. La Universidad Pedagógica Nacional como formadora del profesional en Administración Educativa***

Desde el año de 1979 hasta la fecha, la UPN ha formado profesionales en el campo de la Administración Educativa, mi trayectoria formativa se llevó a cabo en dicha Universidad, por tal motivo, resulta conveniente conocer su contexto histórico, así como la misión, visión y la oferta educativa que ofrece.

##### *1.4.1. Recorrido histórico de conformación de la UPN, Unidad Ajusco*

La UPN es una de las instituciones más destacadas de educación superior que existen en el país, se distingue de otras debido a que está enfocada en formar profesionales de la educación en sus distintas ramas y realizar investigación educativa, misma que sirve como aporte para atender distintas necesidades y problemáticas dentro del SEN.

Se crea por decreto presidencial el 29 de agosto de 1978 durante el mandato del entonces presidente José López Portillo<sup>2</sup> y estando a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) el licenciado Fernando Solana Morales<sup>3</sup>, siendo este último fundador destacable de la Universidad. El decreto de creación de la UPN, en su artículo dos, establece como finalidad la de prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación, seguido del artículo tercero que establece como funciones de la Universidad: la de docencia de tipo superior; investigación científica en materia educativa y disciplinas a fines y; difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general.

---

<sup>2</sup> José López Portillo (1920-2004), fue presidente de los Estados Unidos Mexicanos entre 1976 y 1982, durante su mandato los avances en el sector educativo fueron múltiples entre los que destacan los aumentos en matrícula de alumnos de nivel básico y media superior, la creación del CONALEP y de la UPN.

<sup>3</sup> Fernando Solana Morales (1931-2016), fue secretario de Educación Pública durante los años de 1977 a 1982. Entre sus aportaciones a la educación destacan la creación de las delegaciones de la SEP y propuso también la creación del CONALEP y el INEA.

Actualmente la UPN cuenta con 70 unidades y 208 subsedes las cuales se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional. Cabe destacar que la Universidad se crea como organismo desconcentrado de la SEP.

#### *1.4.2. Misión, visión y oferta educativa de la UPN*

La UPN-Unidad Ajusco cuenta con 7 programas educativos de licenciatura: Administración Educativa, Educación Indígena, Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología de la Educación, Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica (modalidad en línea) y Licenciatura en Enseñanza del Francés (modalidad en línea). Los Posgrados que ofrece la Universidad son 2 maestrías (Maestría en Desarrollo Educativo y Maestría en Gestión de la Convivencia en la Escuela), 3 doctorados (Doctorado en Educación, Doctorado en Política de los Procesos Socioeducativos y Doctorado en Educación y Diversidad) y 5 especializaciones (Especialización en Computación y Educación, Especialización de Género en Educación, Especialización en Educación Integral de la Sexualidad, Especialización en Enseñanza del Español en la Educación Básica y Especialización en Enseñanza y Aprendizaje de inglés como Lengua Extranjera (modalidad en Línea)).

De igual modo, la Universidad se encuentra dividida por 5 áreas académicas: ÁA1. Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión; ÁA2. Diversidad e Interculturalidad; ÁA3. Aprendizaje y Enseñanza en Ciencias, Humanidades y Artes; ÁA4. Tecnología de Información y Modelos Alternativos y; ÁA5. Teoría Pedagógica y Formación Docente. Además, cuenta con el Centro de Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas (CEAL) que ofrece cursos de inglés y francés como apoyo a los estudiantes de los distintos programas educativos.

De acuerdo a la página oficial de la UPN<sup>4</sup> se establece como misión y visión lo siguiente:

- **Misión:** Es una institución pública de educación superior con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país considerando la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura.
- **Visión:** Es una institución pública de educación superior, autónoma y líder en el ámbito educativo, que ha ganado prestigio nacional y reconocimiento internacional debido a la calidad y pertinencia de su oferta educativa, la relevancia de su producción científica y su capacidad de intervención en esta área. Tiene un lugar estratégico en la discusión e instrumentación crítica de las políticas públicas educativas, y la atención a temas y problemas emergentes. Se distingue por su vocación social y su compromiso ético con la justicia, la equidad y su especial consideración a los grupos en situación de discriminación o exclusión social.

### ***1.5. Licenciatura en Administración Educativa, plan de estudios 2009***

Para abordar mi trayectoria formativa, es importante conocer el contexto interno y externo de la Universidad, así como los procesos de rediseño del plan curricular, el actual plan de estudios, su estructura y el objetivo profesional que busca para el estudiante de la licenciatura.

---

<sup>4</sup> <https://www.upn.mx/>

### *1.5.1. Rediseños del plan curricular de la LAE*

Tal como lo mencioné anteriormente, la UPN se encuentra dividida por 5 Áreas Académicas las cuales se encuentran integradas por Cuerpos Académicos con intereses en común sobre temas educativos. El Área Académica 1. Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión; tiene entre sus objetos de estudio los procesos institucionales, la administración, gestión y política educativa, por tal motivo la LAE integra dicha Área.

El programa educativo de la LAE en la UPN nace en el año de 1979 y hasta la fecha ha contado con dos rediseños de plan curricular. El programa con el cual inició tuvo una duración de once años (1979-1990), posteriormente se da lugar al primer proceso de rediseño (plan 1990) el cual se mantuvo vigente durante 19 años (1990-2009). Con la finalidad de atender a aquellas necesidades del plan 1990, se reestructuró nuevamente el programa en el 2009 y actualmente es el que se encuentra vigente.

Según el plan curricular de la LAE 09, el proceso de rediseño del plan 1990 se da por distintas cuestiones, una de ellas radica en el mapa curricular que se encontraba en ese momento vigente, ya que hacía mucho énfasis en la Administración como tal y no específicamente en la Administración Educativa, siendo este un problema mayor ya que notoriamente para los alumnos que ingresaban a la licenciatura les era complicado identificar la finalidad y los procesos de administración y gestión educativa, además, el mapa contenía materias que no se apegaban directamente a la formación del administrador educativo, tales como “Teoría Pedagógica Contemporánea” y “Sociología Política. Teoría del Estado”. Tampoco se incluían asignaturas de Metodología de la Investigación, tomando en cuenta que la investigación educativa representa una habilidad primordial del administrador educativo. Según el plan de estudios actual, otra problemática de mayor notoriedad era la ausencia de líneas curriculares, esto ocasionaba la inexistencia de una articulación escalonada de las asignaturas en cada semestre. Tampoco se incluían prácticas profesionales en el

proceso formativo, esto evitaba que el alumno estimulara los conocimientos y habilidades que adquiriría durante la licenciatura. Acorde al rediseño del plan de estudios se exigía también una transformación en las prácticas de los docentes, esto con la finalidad de garantizar un aprendizaje eficaz en los alumnos.

La Comisión de Rediseño Curricular, integrada por profesores pertenecientes al Área Académica 1 y apoyada con la asesoría del Dr. Eduardo Remedi<sup>5</sup>, tomando a consideración las problemáticas anteriormente mencionadas y a través de un diagnóstico del programa se logró mejorarlo drásticamente. El 31 de julio del 2009 el Plan de estudios de la LAE fue aprobado por el Consejo Académico<sup>6</sup> y entró en rigor ese mismo año.

### *1.5.2. Estructura y objetivo profesional de la LAE 09*

El plan de estudios de la LAE 09 presenta en un primer apartado el diagnóstico que sirvió de justificación para proceder al rediseño curricular, en él se plantean los antecedentes de la licenciatura, el perfil general de ingreso de los alumnos, el análisis del plan de estudios 1990 y del reglamento de titulación, el campo laboral del administrador educativo y la formación profesional de los docentes de la licenciatura. En el segundo apartado se plantea el Plan de estudios de la LAE 09, se definen su objetivo profesional, el perfil de egreso, las fases y líneas de formación, la estructura curricular, contenidos mínimos por línea y los criterios de organización y desarrollo curricular (asesoría, tutoría, perfil del tutor, mentoría, prácticas profesionales, movilidad, flexibilidad y titulación).

---

<sup>5</sup> Eduardo Remedi Allione (1949-2016): Fue Doctor en Ciencias con Especialidad en Investigaciones Educativas, también se destacó como Investigador del Cinvestav.

<sup>6</sup> Órgano encargado de la toma de decisiones de la Institución, se encuentra integrado por la rectora, la secretaria académica, la secretaria administrativa, los directores de área, la directora de difusión y extensión universitaria, el director de la biblioteca, el coordinador de posgrado, dos representantes del personal académico y dos representantes del alumnado de la licenciatura.

Además de todo lo mencionado, el plan incluye como anexo, el libro de *Metodología para la construcción de espacios curriculares de la Licenciatura en Administración Educativa 2009* el cual tiene como finalidad mostrar la justificación y el proceso metodológico que se llevó a cabo para la conformación de las líneas curriculares.

Referente a la formación del administrador educativo, en el *Plan de estudios de la LAE 09* se establece como objetivo profesional el siguiente:

Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que les habilite en la selección, análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional. (2009, p.35).

Para poder cumplir con dicho objetivo se plantean, como proceso formativo, “fases y líneas de formación”. Dicho proceso se encuentra dividido en tres fases: fase inicial, fase de profundización y fase de integración; además, las líneas de formación (o líneas curriculares) que plantea la LAE son las siguientes: Línea Histórica-Filosófica-Educativa; Línea Política Educativa; Línea Gobierno de los Sistemas Educativos; Línea Metodológica y Línea Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías. A continuación, en el cuadro 1 se muestra detalladamente lo planteado anteriormente:

**Cuadro 1:** Matriz de fases de formación y líneas curriculares

	Fases	Fase inicial	Fase de profundización	Fase de integración
Líneas Curriculares				

Histórica- Filosófica- Educativa			
Política Educativa			
Gobierno de los Sistemas Educativos			
Metodología			
Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías (apoyo)			

**Fuente:** *Plan de estudios de la LAE 09*, p.43.

La fase inicial abarca el primer y segundo semestre de la licenciatura y la fase de profundización abarca desde el tercer hasta el sexto semestre. El alumno tiene que cubrir hasta el quinto semestre todas las asignaturas pertenecientes a las cinco líneas curriculares y en el sexto semestre se le brinda la posibilidad de elegir cinco materias optativas que se adapten a su interés en temática educativa, además de que presenta su primera experiencia en práctica profesional. La fase de integración está compuesta por los últimos dos semestres (séptimo y octavo), en cada uno el alumno tiene la posibilidad de elegir dos materias optativas y la práctica profesional en la institución que crea conveniente.

Por otra parte, cada línea curricular está integrada por asignaturas específicas que permitirán cumplir con los objetivos planteados en cada una de ellas. En el cuadro 2 muestro las asignaturas correspondientes a cada línea curricular y fase de formación en su respectivo semestre, no incluyo la fase de integración debido a que en ella se establecen las prácticas profesionales y materias optativas.

**Cuadro 2:** Asignaturas correspondientes a las fases y líneas de formación

<b>Fases</b> <b>Líneas Curriculares</b>	<b>Fase inicial</b>	<b>Fase de profundización</b>
<b><i>Histórica-Filosófica-Educativa</i></b>	Fundamentos de los Sistemas Educativos. (1.er sem.) Desarrollo del Sistema Educativo. (2.º sem.)	Problemas actuales del Sistema Educativo. (3.er sem.) Prácticas y Gestión Escolar: el Currículum. (4.º sem.) Innovación y Cambio Organizacional. (5.º sem.)
<b>Política Educativa</b>	Estado, Gobierno y Sociedad. (1.er sem.) Política Educativa Comparada. (2.º sem.)	Políticas Públicas y Educación. (3.er sem.) Gestión de la Política Educativa. (4.º sem.) Evaluación de Políticas Públicas. (5.º sem.)
<b>Gobierno de los Sistemas Educativos</b>	Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa. (1.er sem.) Legislación Educativa en México. (2.º sem.) Teorías de la Organización. (1.er sem.)	Economía y Educación. (3.er sem.) Finanzas Públicas. (4.º sem.) Planeación y Evaluación Educativas. (5.º sem.) Factor Humano en Educación. (3.er sem.)

	Desarrollo Organizacional (2.º sem.)	Administración Financiera. (4.º sem.) Administración y Gestión de Organizaciones Educativas. (5.º sem.)
<b>Metodología</b>	Introducción a la Investigación. (1.er sem.) Métodos y Técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos. (2.º sem.)	Herramientas para la Gestión y Administración Educativa. (3.er sem.) Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa. (4.º sem.) Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa. (5.º sem.)
<b>Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías (apoyo)</b>	Sistemas de Información. (1.er sem.) Matemáticas Aplicadas a la Administración Educativa. (2.º sem.)	Estadística e Indicadores Educativos. (3.er sem.) Administración de Operaciones. (4.º sem.) Tecnologías de la Información y Comunicación. (5.º sem.)

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a la estructura curricular de la LAE 09.

Además de las fases y líneas curriculares, el plan de estudios establece como proceso formativo, criterios de organización y desarrollo curricular, en donde plantea

lo siguiente: posibilidad de interacción y acompañamiento entre maestros y alumnos; posibilidad de movilidad escolar para una formación más completa a nivel nacional e internacional; flexibilidad curricular; prácticas profesionales que permitan, en contextos organizacionales, estimular los conocimientos y habilidades adquiridos y por último; las diversas opciones de titulación.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para la formación del estudiante, si bien es cierto, cada uno aprende de distinta manera y son muchos los factores que influyen en su proceso de formación, sin embargo, este es el reto al que constantemente se enfrentan las IES y el sistema educativo en general para la formación de profesionales.

Las trayectorias formativas de egresados de cualquier licenciatura resultan sumamente importantes para la mejora continua en los procesos de formación, los perfiles de egreso plantean las competencias que adquirirá el estudiante al término de su carrera y es en dicho proceso en donde deberá desarrollarlas para adquirir las herramientas necesarias que le permitan involucrarse al campo laboral correspondiente.

La esencia del presente trabajo se enfoca en la reflexión analítica sobre los aprendizajes obtenidos en la licenciatura, a pesar de que la sistematización no abarcará por completo todo mi recorrido en la licenciatura (líneas curriculares, optativas, prácticas y servicio social), si pretende plantearse de la manera más completa posible, incluyendo técnicas de investigación, sistematización y análisis sobre las competencias profesionales del administrador educativo y sobre los aprendizajes adquiridos en las líneas curriculares elegidas.

### ***2.1. Sistematización de experiencias y trayectoria formativa***

La noción de trayectoria formativa alude a distintos ámbitos de formación como lo son lo educativo, lo profesional y lo personal, por tal motivo, me parece pertinente clarificar que al plantear dicho concepto hago referencia únicamente al trayecto recorrido en la

licenciatura. Latorre, Aravena, Milos y García<sup>7</sup> lo señalan como “trayectoria formativa universitaria” y plantean dicho concepto de la siguiente manera:

Habitualmente, el término “trayectoria” es utilizado para referirse a las posiciones sociales ocupadas por un grupo o individuo en un campo determinado. En este caso, lo restringiremos al recorrido de los estudiantes durante sus programas de formación universitaria; y entenderemos por trayectoria, entonces, tanto la propuesta formativa como la experiencia de formación vivida por los estudiantes en el marco de esa propuesta. (2010, p.285).

Por otro lado, la Real Academia Española (RAE) define el término “trayectoria” como “Curso que, a lo largo del tiempo, sigue el comportamiento o el ser de una persona, de un grupo social o de una institución”, en resumidas palabras, se puede decir que la trayectoria formativa es el proceso de formación que recibe un individuo en una determinada etapa. En el presente trabajo hago alusión al proceso de formación que recibí durante el transcurso de la licenciatura, específicamente en dos líneas curriculares, bajo el predominio del plan curricular de la LAE 09.

Tal como lo mencioné anteriormente, fue más viable elegir una trayectoria formativa basada en las líneas para poder identificar mis aprendizajes y reflexionar sobre la importancia del administrador educativo, consideré factible utilizar como herramienta principal a la “sistematización de experiencias” o como en este caso lo denominé “sistematización de trayectoria formativa”.

Acosta (2005),<sup>8</sup> define a la sistematización como “la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso” (p.5).

---

<sup>7</sup> Académicos en la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, en Chile.

<sup>8</sup> Luis Alejandro Acosta en su “Guía para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica”.

De igual modo, Jara,<sup>9</sup> define dicho concepto de la siguiente manera:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento o reconstrucción descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (2011, p.4).

Por tal motivo, la sistematización de experiencias se puede utilizar para distintos fines, tales como: producir conocimientos críticos a través de la experiencia, contribuir al mejoramiento de la práctica, recuperar los conocimientos adquiridos, evaluar las prácticas y mejorar los planes y su puesta en marcha.

De acuerdo con Pérez (2016),<sup>10</sup> “el acto de sistematizar no obedece a una sola tipología sino a una hibridación de las diversas perspectivas que se han generado en el tiempo, lo que le otorga al proceso de sistematización un carácter flexible y amplio” (p.20). Conforme a lo mencionado, la autora expone la existencia de diferentes enfoques de sistematización que se pueden llevar a cabo de acuerdo al tipo de práctica o experiencia que se quiera sistematizar. A continuación, en el cuadro 3 muestro los diferentes enfoques y tipos de sistematización a los que se refiere la autora:

---

<sup>9</sup> Óscar Jara Hollyday nació en Perú y es un reconocido educador popular y sociólogo. Pionero de la sistematización de experiencias, entre sus obras que destacan se encuentran la “Sistematización de experiencias, práctica y teorías para otros mundos posibles” y “Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias”.

<sup>10</sup> Teresita Pérez de Maza. Miembro académico de la Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela. Sistematización de Experiencias en Contextos Universitarios, guía didáctica.

**Cuadro 3:** Enfoques y tipos de sistematización

Enfoques de sistematización	Tipos de sistematización
<p><i>De acuerdo con los sujetos que la realizan.</i></p>	<p><u>Centrada en la actuación de un agente externo:</u> la sistematización la realiza una persona externa a la institución.</p> <p><u>Centrada en un proceso de intervención mediada:</u> la sistematización se realiza en colaboración con las personas que participaron en la experiencia.</p> <p><u>Centrada en un proceso de intervención-participativa:</u> la sistematización la realizan los protagonistas de la experiencia.</p>
<p><i>De acuerdo con la temporalidad del proceso.</i></p>	<p><u>Retrospectiva:</u> se realiza una vez finalizada la experiencia.</p> <p><u>Correctiva:</u> la sistematización se realiza conforme transcurre la experiencia.</p> <p><u>Prospectiva:</u> se realiza antes de iniciar la experiencia con la finalidad de planificar los posibles escenarios.</p>
<p><i>De acuerdo al alcance.</i></p>	<p><u>Total:</u> se sistematiza la experiencia en su totalidad.</p> <p><u>Parcial:</u> abarca solo una parte.</p>
<p><i>De acuerdo al tipo de experiencia a sistematizar.</i></p>	<p><u>Sistematización de proyectos.</u></p> <p><u>Sistematización de programas.</u></p> <p><u>Sistematización de una intervención comunitaria.</u></p>

**Fuente:** Elaboración propia tomando de referencia lo planteado en el documento *Sistematización de experiencias en contextos universitarios. Guía Didáctica*, Caracas, 2016, pp: 19-20.

Tomando en cuenta lo planteado, mi trayectoria formativa la puedo basar en una “*sistematización retrospectiva*” ya que esta se realiza una vez finalizada la experiencia y se utiliza para identificar las lecciones aprendidas. De acuerdo al alcance, mi trayectoria también refiere a una “*sistematización parcial*” ya que no abarca la totalidad de mi trayectoria solo pretendo sistematizar mi recorrido formativo en las líneas de Política Educativa y Metodológica.

La sistematización de experiencias ha tomado mayor relevancia en las últimas tres décadas, es utilizada normalmente como una herramienta con enfoque cualitativo que sirve para identificar conocimientos a partir de la práctica y obtener criterios para su mejoramiento. Si bien es cierto, el presente trabajo no aborda una sistematización de experiencia profesional, sin embargo, considero que obedece a las mismas finalidades referentes a la obtención de conocimientos a través de la práctica o en este caso, a través de mi trayectoria formativa en la licenciatura.

De igual manera, la sistematización es considerada como “un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que puedan explicar el curso que asumió el trabajo realizado” (Martinic, 1984, citado por Pérez, 2016, p.13). Lejos de ser un proceso narrativo, la sistematización de experiencias exige pasar al nivel interpretativo en donde se pretende, además de extraer los conocimientos de una experiencia, comprender a profundidad la lógica y el sentido que se le dio a dicho proceso, por tal motivo, considero preciso revisar, analizar y comprender el plan de estudios de la LAE 09, de esta manera podría contrastar que los aprendizajes que obtuve son justificados y tienen sentido respecto a la formación del administrador educativo.

Por otro lado, la sistematización no obedece a un cierto tipo de reglas o pasos para llevarse a cabo, sin embargo, se han propuesto métodos o procesos que pueden ser utilizados para sistematizar y obtener grandes resultados. Por ejemplo, Jara, plantea como método de sistematización los siguientes “cinco tiempos”:

- A. El punto de partida (haber participado en la experiencia y tener registros de las experiencias).
- B. Las preguntas iniciales (¿Para qué queremos sistematizar? ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?).
- C. Recuperación del proceso vivido (reconstruir la historia y ordenar y clasificar la información).
- D. La reflexión de fondo (analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso).
- E. Los puntos de llegada (formular conclusiones y comunicar los aprendizajes). (1994, p.92).

Al respecto, el mismo autor señala lo siguiente:

Su puesta en práctica posibilitará, sin duda, su cuestionamiento, modificación, enriquecimiento y adaptación a las condiciones particulares de cada quien.

Se trata de una propuesta *en cinco tiempos*, lo cual sugiere un procedimiento con un orden justificado, pero que no necesariamente debe seguirse tal cual, porque dependerá de muchísimos factores que inciden en la multiplicidad de experiencias existentes. (1994, p.90).

Por su parte, Messina (2005)<sup>11</sup> plantea que “la escritura acompaña todo el proceso de sistematización; sin escritura no hay sistematización. Y los pasos, los procedimientos van surgiendo en la medida que escuchamos, preguntamos, pensamos y escribimos” (p.167). Como bien menciona la autora, la escritura es parte fundamental de la sistematización, por tal motivo, considero sumamente importante escribir lo más honesto posible, ser sincero conmigo mismo para obtener resultados

---

<sup>11</sup> Graciela Messina Raimondi: socióloga especialista en formación docente, educación de adultos y sistematización de experiencias.

reales, ya que caería en una contradicción terrible si afirmo tener conocimientos que no poseo. Respecto a lo citado, la autora refiere a lo mismo, no hay un método único para sistematizar sino que este se irá definiendo conforme se vaya avanzando en la sistematización, esto no quiere decir que me adentraré a sistematizar sin un método anticipado, al contrario, pude acoplar mi trayectoria formativa a los cinco tiempos que sugiere Jara, en un apartado posterior explico a detalle la manera en cómo lo llevé a cabo.

## ***2.2. Relevancia de la Administración Educativa en el SEN***

En las últimas décadas ha tomado mayor relevancia el estudio de los aspectos epistemológicos de la AE y ha sido objeto de estudio a nivel nacional e internacional por parte de distintos académicos-investigadores de instituciones de educación superior interesados en el campo de las Ciencias de la Educación. Tiene como objeto de estudio las organizaciones educativas y lo que busca precisamente es la mejora continua de los procesos institucionales y organizacionales, esto con el fin de lograr, en coordinación con distintos profesionales de la educación, brindar un servicio educativo de calidad, siendo este un derecho de la ciudadanía en general.

### *2.2.1. La Administración Educativa y sus alcances*

La función del administrador educativo desprende diversas actividades que se articulan con el fin de mejorar los procesos institucionales, no se refiere únicamente al manejo adecuado de bienes y recursos para lograr las metas establecidas, es algo más complejo que involucra a la gestión educativa para lograr eficacia en los objetivos planteados de la institución y esta a su vez es vista como un enfoque sistemático que permite la articulación de diversos procesos y recursos orientados a mejorar las prácticas educativas.

En el libro de *Metodología para la construcción de espacios curriculares de la LAE09*, respecto a la Administración Educativa establece lo siguiente:

La Administración Educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-práctico, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos (teoría) y acción (práctica), ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (2011, p.90).

De acuerdo con Martínez, la función de la administración en una institución educativa sería la siguiente:

...planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (2012, p.11).

Si bien es cierto, la responsabilidad de los resultados en una institución u organización educativa dependerá en gran medida de todos los actores involucrados, sin embargo, es el administrador educativo junto con la directiva quienes lideran los proyectos y se encargan de diseñar estrategias para lograr mejores resultados, siempre trabajando en conjunto con todos los profesionales involucrados en la institución.

Por otro lado, respecto a la gestión educativa, la misma autora lo define como:

Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la

capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (2012, p.17).

Claramente la AE no corresponde únicamente a labores burocráticas, abarca un enfoque mucho más amplio como lo es la gestión educativa en donde se le brinda ese sentido educativo e institucional. Cabe destacar que ambos términos no son sinónimos, sin embargo, son complementarios para mejorar la oferta educativa dentro de las instituciones y organizaciones del sistema educativo.

### *2.2.2. Dimensiones de la Administración Educativa*

Tanto la gestión como la administración educativa abarcan diversas dimensiones en su quehacer profesional que definen el alcance que pueden tener dentro del ámbito laboral. Al respecto, Martínez, hace referencia a las siguientes seis dimensiones:

- *Dimensión pedagógica-curricular:* prácticas de enseñanza y de aprendizaje, contenidos curriculares, selección de textos, prácticas de evaluación y prácticas docentes.
- *Dimensión administrativa financiera:* distribución del tiempo y del espacio en la institución y administración de los recursos materiales, financieros y factor humano.
- *Dimensión organizativa operacional:* Organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como: equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones y departamentos académicos y administrativos.
- *Dimensión comunitaria:* relación directa con padres de familia, tutores y organizaciones sociales.
- *Dimensión convivencial:* Relaciones de convivencia al interior del colegio.

- *Dimensión sistemática:* se refiere a las relaciones que el colegio establece con el Sistema Educativo Nacional, Sistema Educativo Estatal, Instancias educativas supranacionales y organizaciones educativas de su mismo nivel. (2012, pp: 18-20).

Todas estas dimensiones se articulan entre sí para que el administrador educativo pueda desempeñarse de manera eficiente en la institución u organización educativa donde labora, la intervención que realice dentro de la misma, deberá considerar todo el contexto, de esta manera, su curso de acción optaría por los mejores resultados.

Las dimensiones planteadas anteriormente dan cuenta del alcance que se tiene tanto en las instituciones como en el SEN. El éxito y constante mejoramiento de una organización educativa dependerá en gran medida de la profesionalización del administrador educativo, de su liderazgo y su capacidad para afrontar los distintos retos que surjan. El buen funcionamiento de las instituciones garantizará el constante mejoramiento del SEN.

Para mantener un panorama detallado de lo que implican los alcances que tiene el administrador educativo en las organizaciones e instituciones del sistema educativo, planteo el enfoque en tres de las dimensiones más importantes de su quehacer profesional: dimensión administrativa-financiera, dimensión organizativa-operacional y dimensión pedagógica-curricular. No minimizo las demás dimensiones, sin embargo, considero que las tres dimensiones mencionadas engloban significativamente las acciones que desempeña el profesional en AE.

#### *Dimensión administrativa-financiera*

La administración llevada a cabo en una institución educativa tiene como primer factor el manejo adecuado de los recursos financieros, materiales y humanos (factor humano) para su funcionamiento y logro de objetivos. En el caso de los recursos financieros, el administrador destinará dichos recursos a la implementación de

programas y proyectos orientados a mejorar la práctica educativa. Los programas y proyectos se formularán a través de un diagnóstico sobre el contexto interno de la institución educativa y su formulación tomará en cuenta el presupuesto brindado a la institución por el sector de gobierno. Independientemente de que existan profesionales en el área de finanzas, el administrador educativo debe tener conocimientos sobre ello, ya que es un factor importante para la formulación e implementación de estrategias de intervención y sobre todo le permitirá conocer la capacidad económica con la que se cuenta.

Una herramienta muy utilizada por los contadores y que puede ser utilizada de igual manera por el administrador educativo son los libros contables, “permiten llevar el registro de estas actividades por medio de diarios, el libro mayor, los balances, los libros de inventario, etc. Que sirven para llevar un registro legal y con esto poder generar una planeación y control de los mismos.” (Ramírez, p.213, citado por Martínez, 2012, p.28)

Otra área de la administración es el área de factor humano, el administrador educativo debe tener la capacidad para organizar al personal conforme a sus funciones dentro de la institución, debe observar detenidamente la manera en cómo interactúan entre sí y debe mantener una postura de liderazgo con el fin de acompañar, aconsejar en la toma de decisiones, motivar, solucionar conflictos y sobre todo mantener una relación adecuada entre todos los miembros de las distintas áreas de operación.

Normalmente en una institución educativa privada, el administrador educativo tiene la facilidad de elegir al personal adecuado para cubrir las distintas áreas dependiendo el perfil y el tipo de puesto que se requiera, ya sea de docencia o administrativa. Esta actividad la desarrollará a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo al grado de estudios, habilidades y experiencia laboral de los candidatos. Normalmente las instituciones privadas cuentan con el personal específico para desempeñar dicha actividad (Recursos Humanos), sin embargo, el administrador educativo debe trabajar en conjunto con dicha área para elegir al personal idóneo de acuerdo a lo planificado.

Otra actividad que desempeña el administrador educativo en dicha área es la capacitación. A través de la observación analítica al personal debe identificar las carencias existentes en su desempeño profesional, refiriéndose a las habilidades que tienen, su capacidad en el uso de nuevas tecnologías, los procesos de enseñanza-aprendizaje y conocimientos. Una vez identificadas las debilidades debe planificar cursos de capacitación para mejorar las prácticas, en el caso de los docentes se solicita apoyo al área académica o para la impartición del curso, incluso puede solicitar apoyo externo para la constante capacitación del personal.

Por último, en el caso de la administración de recursos materiales, Martínez (2012) señala que “se dedica a la detección de necesidades materiales para uso de la empresa, solicitar la compra y adquisición, y llevar a cabo el mantenimiento de los bienes inmuebles que permiten la funcionalidad de la labor” (p.54). El administrador debe optar el manejo eficiente de los recursos para alcanzar los fines planteados, además debe tener claridad sobre el equipo y las instalaciones con las que cuenta la institución y debe intervenir en la adquisición de equipo idóneo para el funcionamiento adecuado de la institución educativa.

#### *Dimensión organizativa-operacional*

El administrador educativo debe conocer a profundidad la manera en cómo funciona internamente la organización, en este caso las áreas de operación como la dirección, los departamentos administrativos (servicios escolares, control escolar y departamento de innovación) y los departamentos académicos (coordinación académica y tutoría). Además, debe comprender la relación existente entre cada departamento y las funciones que desempeñan. Si bien es cierto, el administrador educativo tiene la capacidad de involucrarse en cualquier área administrativa, sin embargo, su aporte en la institución será significativo si mantiene el liderazgo frente a los departamentos y el personal. Su capacidad de coordinación permitirá una buena adecuación entre la operación administrativa y la de docencia.

Las operaciones llevadas a cabo en las organizaciones e instituciones educativas se realizan de acuerdo a las políticas establecidas tanto por la institución como por el proyecto educativo nacional. Las políticas formuladas por la institución corresponden siempre al objetivo educativo planteado a nivel nacional, es el administrador educativo quien se encarga de participar en su formulación, implementación, seguimiento y evaluación. Cabe destacar que su labor requiere siempre de la participación de todos los actores involucrados para planificar y ejecutar de la manera correcta.

Los aspectos que se deben considerar para la formulación de políticas educativas deben estar enfocados en el contexto de la institución, de acuerdo con Martínez (2012), la política educativa se basa en dos ejes fundamentales:

Sistema político:

- La política nacional, su esquema y mínimos requeridos.
- Observar el panorama real de la educación dentro de su ambiente.
- Contrastar con el proyecto nacional.
- Proponer los objetivos de la institución educativa coherente con el contexto social, las estrategias, el mercado y la gestión administrativa.

Sistema económico:

- El mercado, sus necesidades y problemáticas.
- La situación económica real en la que la institución se localiza. (pp: 61-62).

Dichos aspectos deben ser tomados en cuenta por el administrador educativo al momento de tomar decisiones y de formular estrategias de intervención.

### *Dimensión pedagógica-curricular*

Tomando de referencia lo que plantea Martínez (2012), el propósito de la dimensión pedagógica-curricular es “determinar los fines y objetivos específicos o la razón de ser de la institución educativa en la sociedad” (p.86). Posteriormente, la misma autora plantea la siguiente cita:

La dimensión pedagógica curricular nos lleva a conocer los enfoques de la currícula para contrastarlos con la práctica docente y mejorarla, así como aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar. (2012, p.86).

La importancia de la dimensión pedagógica curricular es precisamente que el administrador educativo comprenda dichos procesos con el fin de proponer estrategias que permitan mejorar la práctica y garantizar educación de calidad para los alumnos.

### *2.2.3. Aspectos de la Administración Educativa*

Claramente, la actividad que desempeña el administrador educativo considera todo el contexto de la institución u organización, las dimensiones que abarca son amplias y están relacionadas con todo el proceso organizacional. Sus alcances dentro de la institución son variados y su práctica profesional determina en gran medida los resultados esperados.

Normalmente, se forma al administrador educativo para que intervenga en cualquier institución, organización e institución del SEN, sin embargo, su actividad dependerá en gran medida del tipo de institución donde se encuentre laborando, ya sea pública o privada, nivel básico, medio superior o superior. Es necesario reconocer que los procesos de administración y gestión no son los mismos en todas las instituciones educativas.

Un aspecto que resulta importante del administrador educativo es la preparación que tiene respecto a la investigación educativa. Como ya lo mencioné anteriormente, la AE es considerada una disciplina científica la cual tiene por objeto de estudio a las organizaciones educativas, inclusive también se enfoca en investigar aspectos relacionados a su práctica como lo son los actores educativos que conforman a la organización, las prácticas docentes, el SEN, la política educativa, etc. Sus aportes respecto a dichas temáticas pueden ser considerados para conocer la realidad que se vive al interior de las instituciones, intervenir sobre ello y mejorar la planificación de las prácticas educativas.

De acuerdo con Salas (2003, p.14), la AE puede ser considerada como una disciplina científica ya que cumple con las características de matriz disciplinar que propone Thomas Kuhn<sup>12</sup>, esta afirmación nos permite comprender que la AE se encuentra en constante desarrollo y permite la producción de nuevas teorías, métodos y estrategias que permitan mejorar las prácticas de intervención en las organizaciones e instituciones.

### ***2.3. Metodología y técnicas de investigación: la sistematización como método de enfoque cualitativo***

La metodología que empleo en la realización del presente trabajo tiene un enfoque cualitativo y utilizo a la sistematización como método para el cumplimiento del objetivo general, de igual manera, fue necesario incluir a la investigación como medio para

---

<sup>12</sup> Salas (2013) hacía referencia a la “noción de paradigma” de Thomas Kuhn (*La estructura de las revoluciones científicas*. (1962). Fondo de Cultura Económica), en donde establecía que los paradigmas o matrices disciplinares deben tener siempre los siguientes elementos:

- Problemática: se basa en el estudio y análisis de problemas y se debe buscar siempre soluciones.
- Fundamentos epistemológicos: tiene un objeto de estudio y cuenta con principios y fundamentos que sustenta su existencia.
- Supuestos teóricos: cuenta con sustento teórico.
- Prescripciones metodológicas: cuenta con sus propios métodos y técnicas de funcionamiento, y
- Proyecciones de aplicación: aparte de sus supuestos teóricos cuenta con técnicas de aplicación. (p.14)

sistematizar adecuadamente.

### *2.3.1. El papel de la investigación en la sistematización de mi trayectoria formativa*

En la sistematización existe una relación muy estrecha entre la investigación y la evaluación, por tal motivo, considera que aunque las tres representan procesos distintos, se retroalimentan mutuamente. Si se quiere llegar a afrontar los desafíos teóricos y prácticos que se presentan en la sistematización, es necesario considerar dichos procesos.

Regresando a lo que ya se planteaba anticipadamente respecto a que no hay una manera única de sistematizar y esta se adecuará dependiendo de la práctica, consideré necesario incluir aspectos propios de la investigación que comprenden la lógica de formación y la importancia y alcances de la AE en el SEN (expuesto anteriormente).

Respecto a la investigación, Jara (2012) señala que “las investigaciones pueden enriquecer la interpretación crítica de la práctica directa que realiza la sistematización de experiencias, aportando al diálogo de saberes con nuevos elementos conceptuales y teóricos, permitiendo llegar a un mayor grado de abstracción” (p.58), en este caso, me permite comprender el recorrido formativo en las líneas curriculares y las competencias que se sugiere que debe tener el administrador educativo en el campo laboral, también me permite tener un panorama amplio y claro de lo que implica la AE en su contexto general.

De acuerdo a lo mencionado, para dar inicio al análisis de la lógica de formación que la UPN plantea para formar al administrador educativo, fue necesario revisar nuevamente el *Plan de estudios de la LAE 09* y el libro de *Metodología para la construcción de espacios curriculares*. Dicho proceso implicó analizar en su totalidad ambos documentos, cabe destacar que no pretendo enfatizar en el plan curricular sino

utilizarlo como un referente a los aprendizajes obtenidos en la licenciatura, específicamente en las líneas curriculares seleccionadas y comprender la ruta que se llevó a cabo para mi formación como profesional en AE.

Lo que menos pretendo es llevar a cabo un trabajo pedagógico, porque no he sido formado en esta disciplina, sin embargo, considero que es necesario, a través del plan curricular, identificar “categorías de análisis” que me permitan contrastar el nivel de aprendizaje que logré obtener; identificar las competencias que el plan curricular plantea que debe tener el egresado de la LAE para insertarse en el mundo laboral y de esta manera poder brindar una reflexión analítica sobre mis aprendizajes en la licenciatura.

Independientemente de que el proceso de sistematización se base únicamente en dos líneas curriculares, para la lógica de formación, tomo en cuenta el análisis de las cinco líneas curriculares, esto con la finalidad de tener claridad sobre lo que implica la formación del administrador educativo en la UPN, además de lo expuesto al respecto, este proceso también me permite identificar “categorías de análisis” que me faciliten el análisis reflexivo sobre mis aprendizajes en ambas líneas curriculares.

### *2.3.2. Sistematización de trayectoria formativa en cinco tiempos estratégicos*

Tomando de referencia la propuesta en cinco tiempos que plantea Jara (1. El punto de partida; 2. Las preguntas iniciales; 3. Recuperación del proceso vivido; 4. La reflexión de fondo y; 5. Los puntos de llegada), me pareció conveniente y necesario utilizarlo como guía para obtener los resultados esperados.

#### *El tiempo 1*

Se refiere al “*punto de partida*”. Este tiempo exige haber participado en la experiencia y tener registros sobre ella, fue necesario recuperar todo el material con el que disponía (apuntes, actividades, carpetas, lecturas, trabajos finales, ensayos, etc),

por más fácil que parezca este tiempo, tuvo cierto grado de dificultad ya que me resultó complicado hacer un recuento de los momentos más relevantes de mi trayectoria debido al tiempo que ha transcurrido desde que egresé de la licenciatura, sin embargo, para poder romper con este obstáculo me pareció conveniente revisar nuevamente mis apuntes, ensayos y trabajos finales. Independientemente de que este tiempo no me exija la revisión y recuperación de mi trayectoria, consideré conveniente realizarlo de esta manera ya que me permitiría poco a poco ir recuperando toda mi experiencia.

### *El tiempo 2*

Corresponde a las “*preguntas iniciales*”: ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo) ¿Qué experiencia queremos sistematizar? (delimitar el objeto a sistematizar) y ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización)<sup>13</sup>. Como es de notarse, en el primer capítulo he respondido a dichas interrogantes, no necesariamente en ese mismo orden pero si he dejado claro mi objetivo, el motivo por el cual lo realizo, su delimitación y los aspectos centrales de la sistematización. Inclusive, a grandes rasgos, en mi objetivo general respondo a las preguntas planteadas: “Fundamentar la importancia del administrador educativo en el constante mejoramiento del SEN, a través de la sistematización de mi trayectoria formativa en la LAE resaltando los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos específicamente en las líneas curriculares de Política Educativa y Metodológica”. Claramente estos dos primeros tiempos son la base fundamental para la realización de la sistematización de trayectoria formativa.

### *El tiempo 3*

Implica la “*recuperación del proceso vivido*”, para ello se plantean dos procesos clave: reconstruir la historia y ordenar y clasificar la información. Técnicamente, en este tiempo doy inicio a la sistematización de mi trayectoria formativa.

---

<sup>13</sup> El eje de sistematización se refiere a los aspectos centrales de la trayectoria formativa que me interesa sistematizar, en este caso me refiero a la identificación y análisis de los aprendizajes adquiridos en las líneas de Política Educativa y Metodológica.

Jara sugiere primeramente reconstruir la historia y posteriormente ordenar y clasificar la información, sin embargo, me pareció conveniente primeramente clasificar y ordenar la información, esto con la finalidad de recuperar poco a poco mi experiencia tomando como base el material disponible. Para ello me basé primeramente en la realización de un cuadro en donde registré y clasifiqué todo el material disponible caracterizándolo por materia y semestre, esto me permitió articular la información con mi experiencia en las líneas. Me pareció conveniente realizar en el capítulo 4 la sistematización en la Línea Metodológica y en el capítulo 5 la sistematización en la Línea de Política Educativa, prácticamente el proceso fue el mismo en ambos capítulos.

El siguiente paso fue reconstruir la historia. A mi parecer la narración de mi experiencia total en las dos líneas era prácticamente imposible, primeramente por el tiempo que transcurrió desde que egresé de la licenciatura y porque resultaba complicado recordar toda la experiencia, tomando en cuenta lo mencionado me pareció conveniente rescatar los momentos más relevantes de mi trayectoria con ayuda del material disponible, estos aspectos relevantes se basaron en experiencias como la realización de actividades o trabajos finales.

#### *El tiempo 4*

Establece “*la reflexión de fondo*”, este tiempo exige la realización de análisis, síntesis e interpretación crítica del proceso. Como bien menciona Jara, este apartado asume “el punto clave del proceso de sistematización”, ya que de este tiempo dependerá mucho el cumplimiento de mi objetivo. Primeramente, concluí mis categorías de análisis apoyándome en el análisis de la lógica de formación, posteriormente, identifiqué los conocimientos, habilidades y actitudes conforme a las categorías de análisis planteadas, este proceso implicó el análisis e interpretación de cada categoría. Por último, reflexiono analíticamente sobre mi trayectoria formativa y los aprendizajes.

El tiempo 3 y el 4 abarcan los dos últimos capítulos.

### *El tiempo 5*

Se basa en “*los puntos de llegada*”. Este punto exige la formulación de conclusiones sobre el trabajo en general, al respecto Jara (1994) comenta lo siguiente “es una nueva forma de arribar al punto de partida, enriquecidos con el ordenamiento, reconstrucción e interpretación crítica de la experiencia sistematizada” (p.122). Fue de suma importancia hacerlo cuidadosamente tomando en cuenta la lógica de formación, la investigación respecto a la AE y la sistematización de la trayectoria formativa para poder brindar una reflexión completa. Este tiempo abarca prácticamente las conclusiones finales.

En síntesis, la sistematización se utiliza como método de enfoque cualitativo, en donde se pretende generar conocimiento a través de la experiencia sobre una práctica social o educativa. Resultó útil como herramienta principal para el cumplimiento de mi objetivo en donde busco identificar mis aprendizajes y reflexionar analíticamente sobre la importancia del administrador educativo.

### **CAPÍTULO 3. LÓGICA DE FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA UPN**

La lógica de formación, tal como lo mencioné anteriormente, no es más que un análisis sobre la ruta que plantea la UPN para formar al profesional en AE, este análisis se enfoca principalmente en el perfil profesional y las líneas curriculares basado en el *Plan curricular de la LAE 09* (libro azul) y el libro de *Metodología para la construcción de espacios curriculares* (libro verde). Las finalidades de este capítulo son las siguientes: comprender de mejor manera el proceso de orientación que se llevó a cabo durante mi trayectoria formativa en la licenciatura, tener en cuenta las competencias que el plan de estudios plantea que debe tener el egresado y ser la base para la identificación de categorías de análisis que me permitan identificar mis aprendizajes.

Según lo planteado en el *Plan de estudios de la LAE*, se establecen como competencias actuales del administrador educativo las siguientes:

El desempeño profesional en el campo de la Administración y Gestión Educativa demanda el desarrollo de capacidades y habilidades para identificar problemas, asesorar, coordinar o conducir grupos de trabajo y, en general, diseñar estrategias de intervención, desarrollo, seguimiento y evaluación de las mismas. (2009, p.35).

En la LAE se busca que los egresados nos apropiemos de un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y valores que nos permitan desempeñarnos profesionalmente; estas competencias a las que se hace referencia se identifican a través de los ámbitos de formación del administrador educativo establecidos en el programa, como lo son: la Administración y Gestión Educativa, el Sistema Educativo Nacional, Instituciones y Organizaciones Educativas, Política Educativa, Prácticas y Procesos Institucionales y los distintos Actores Educativos. Estos ámbitos son tratados en las distintas asignaturas de cada línea curricular.

Se pretende que los estudiantes de la licenciatura adquieran las competencias requeridas en su formación a través de las líneas curriculares, las cuales se cursan durante la fase inicial y la fase de profundización. En el cuadro 4 establezco los propósitos que buscan ambas fases de acuerdo al plan de estudios:

**Cuadro 4:** Fases de formación

<b>Fases de formación en la LAE</b>	
<b>Fase Inicial</b>	<b>Fase de profundización</b>
El <i>Plan de estudios de la LAE 09</i> , señala que dicha fase busca que el estudiante comprenda el proceso histórico del SEN y la importancia de la Administración Educativa en la concreción de políticas, programas y proyectos educativos. (p.43)	Esta fase pretende que el estudiante adquiera las capacidades para diseñar estrategias de intervención tendientes a resolver problemas y atender necesidades dentro de las organizaciones e instituciones educativas, así como la comprensión de la importancia del diseño, implementación, seguimiento y evaluación del impacto, resultados y procesos de los proyectos de intervención. ( <i>Plan de estudios LAE 09</i> , p.44)

**Fuente:** Elaboración propia tomando de referencia lo establecido en el *Plan curricular de la LAE 09*, (pp: 43-44).

La última fase es la de integración en donde se busca que el alumno se integre a áreas de “práctica” en diferentes instituciones. En esta fase se experimenta y se ponen en práctica los distintos conocimientos adquiridos en el recorrido formativo,

además de que también el alumno tiene la posibilidad de elegir dos materias optativas por semestre (séptimo y octavo) de acuerdo a sus intereses.

Para comprender la relación existente entre las líneas curriculares con el objetivo profesional y el perfil de egreso, en el siguiente cuadro establezco tanto el objetivo de la LAE como los propósitos de las líneas curriculares planteadas tanto en el libro azul como en el libro verde:

**Cuadro 5:** Objetivo profesional y propósitos generales de las líneas curriculares

<b>Licenciatura en Administración Educativa</b>	
<p><b>Objetivo Profesional:</b> Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que lo habilite en la selección, análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional. (<i>Metodología para la construcción de espacios curriculares</i>, 2011, p.7).</p>	
<p><b>Histórica-Filosófica-Educativa</b></p>	<p>Proporcionar herramientas conceptuales y establecer la articulación de las tres dimensiones (histórica, filosófica y educativa) en la formación del administrador educativo, aportando tanto referentes materiales, representaciones de realidades que originaron y constituyeron los sistemas educativos, al mismo tiempo que nociones para conformar cuerpos sistemáticos de conceptos e ideas para</p>

	<p>el análisis de realidades educativas pasadas y presentes. (<i>Metodología para la construcción de espacios curriculares</i>, 2011, p.55).</p>
<p><b>Política Educativa</b></p>	<p>Proporcionar el conocimiento comprensivo y analítico del cambio de dichos cursos (programas, proyectos y políticas educativas) y la forma como estos cursos han pretendido intervenir para modificar el estado o la situación educativa por atender o resolver. (<i>Metodología para la construcción de espacios curriculares</i>, 2011, p.72).</p>
<p><b>Gobierno de los Sistemas Educativos</b></p>	<p>El alumno analizará y reflexionará sobre los diferentes modelos y enfoques teóricos y metodológicos que le permitan comprender los procesos inmersos en la administración y gestión de la política, programas y proyectos educativos al interior de las distintas instancias, organizaciones, instituciones y niveles del SEN. Del mismo modo, identificará y caracterizará las prácticas educativas de los diferentes actores que participan en la implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos al interior de las</p>

	<p>organizaciones e instituciones. Aquí desarrollará habilidades y capacidades para coordinar y orientar con un sentido humanista y social a las comunidades educativas para lograr un uso más racional y eficaz del servicio educativo. <i>(Plan de estudios de la LAE, 2009, pp.45-46).</i></p>
<p><b>Metodológica</b></p>	<p>Desarrollar las habilidades necesarias y proporcionar las herramientas, métodos y recursos pertinentes para diagnosticar, diseñar, desarrollar y evaluar políticas, programas y proyectos educativos, necesidades o problemas concretos de administración y gestión educativa, y con base en ello, diseñar estrategias de intervención o proponer alternativas de solución. <i>(Metodología para la construcción de espacios curriculares, 2011, p.30).</i></p>
<p><b>Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías.</b></p>	<p>Fortalecer los conocimientos y habilidades de sistemas de información, matemáticas, estadística, y nuevas tecnologías, para que el futuro licenciado en administración educativa cuente con los elementos necesarios para desempeñarse profesionalmente.</p>

	( <i>Metodología para la construcción de espacios curriculares</i> , 2011, p.103).
--	--

**Fuente:** Elaboración propia tomando de referencia lo planteado en el *plan curricular de la LAE 09* y el libro *Metodología para la construcción de espacios curriculares*.

### **3.1. Líneas de formación profesional**

Una vez identificados los propósitos generales de las líneas curriculares establezco el siguiente análisis sobre la manera en cómo cada línea contribuye a lograr el objetivo profesional de la LAE, de igual manera, me baso principalmente en el libro verde como apoyo para identificar esa lógica de formación.

#### *3.1.1. Línea Metodológica (LM)*

De acuerdo al libro verde, en la LM se busca que el alumno adquiera habilidades y herramientas de investigación que le permita diagnosticar problemas y necesidades dentro de las instituciones y organizaciones educativas, además de adquirir las bases necesarias para diseñar estrategias de intervención. Notoriamente, esta línea no busca como objetivo principal formar investigadores, sino apropiarse al alumno de herramientas propias de la investigación para que pueda utilizarlo de la manera más conveniente para desarrollar su actividad profesional y poder llevar a cabo una labor sobresaliente en su ámbito de formación.

En la línea se aborda a la investigación científica y a la investigación educativa como principales factores de intervención. La investigación científica es fundamental sobre todo para construir nuevo conocimiento, si la utilizamos para intervenir estratégicamente tendremos de base información certera y confiable sobre lo que se pretende, por otro lado, la investigación educativa nos permitirá ver la realidad que se

vive dentro las organizaciones e instituciones educativas y a partir de ello, podremos diseñar estrategias que nos permitan ser partícipes en el constante mejoramiento.

El libro de *Metodología para la construcción de los espacios curriculares*, respecto a la investigación educativa se plantea lo siguiente:

La investigación educativa provee una gran cantidad de recursos que, a manera de una caja de herramientas bien empleadas, pueden contribuir de manera importante a desarrollar diversas habilidades fundamentales para comprender un fenómeno, construir problemas, realizar diagnósticos, diseñar estrategias de intervención, seguimiento y en el ámbito de la gestión y administración de los sistemas educativos. (2011, p.33).

De igual manera, en el apartado de la LM de dicho libro se plantean los aportes que la línea brinda a la formación del administrador educativo. El aporte se centra en conocimientos metodológicos que el estudiante adquiere como apoyo para poder problematizar e intervenir a través de programas, proyectos y políticas educativas.

A continuación explico brevemente en qué se basan los aportes metodológicos que plantea la línea curricular:

- Construcción de una perspectiva diferente del campo de la gestión y administración educativa:

Se plantea que el estudiante pueda visualizar a la AE desde una perspectiva amplia, que más que buscar el logro de objetivos y manejo de recursos se enfoca también en problematizar todos los acontecimientos que emanan en las instituciones, de esta manera, el administrador educativo orientará los recursos de la institución a la solución de problemas y a la atención de necesidades a través de “cursos de acción”<sup>14</sup>.

- Aprender a construir un problema de gestión y/o administración educativa:

---

<sup>14</sup> Programas y proyectos orientados a atender necesidades y resolver problemas educativos.

Busca que el administrador educativo pueda problematizar dentro de la institución educativa, o lo que es lo mismo, que pueda identificar problemas y necesidades. Esta identificación lo hace a través de un diagnóstico interno de la institución, en donde primeramente se requiere indagar sobre algo en específico o incluso sobre el contexto tomando en cuenta las áreas y los actores involucrados, también es necesario que el administrador educativo se apropie de una gran habilidad como lo es la búsqueda de información que le permita dar cuenta de la existencia de alguna amenaza. En síntesis, esta línea busca que el estudiante se apropie de dos habilidades como lo son la problematización y la búsqueda de información.

- Diseñar propuestas basadas en el rigor metodológico<sup>15</sup>, fundamentado en el cuestionamiento y la reflexión:

Una vez que el administrador educativo haya identificado algún problema, deberá desarrollar una propuesta de intervención que le permita resolverlo, esto lo hará a través de la investigación educativa.

En el libro verde se plantea que el estudiante debe tomar en cuenta tres aspectos importantes al momento de diseñar la estrategia de intervención:

- a) Las dimensiones de la gestión (administrativa, pedagógica, comunitaria y organizativa).
  - b) La acción humana al interior de la organización (procesos y prácticas).
  - c) El contexto general (las políticas educativas y los cambios en los escenarios).
- (2011, p.48).

El conocimiento de estos tres aspectos fundamentales permite intervenir estratégica y humanamente.

---

<sup>15</sup> Es aquella investigación que cuenta con validez y confiabilidad de su contenido, en ella se utilizan métodos y técnicas propias de la investigación científica. “resulta imprescindible para explicar, entender y comprender la realidad de las instituciones, organizaciones y sus actores educativos” (UPN, 2009, p.47)

- Analizar las prácticas de los actores educativos:

También se plantea que el estudiante se apropie de habilidades tales como el análisis y la observación, ya que es sumamente importante que pueda analizar la práctica que llevan a cabo cada uno de los actores involucrados en la institución, de esta manera comprenderá cada suceso acontecido dentro de la misma y además podrá llevar una mejor comunicación y organización con los otros profesionales.

Por último, la LM consta de las siguientes asignaturas: Introducción a la Investigación (primer semestre), Métodos y técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos (segundo semestre), Herramientas para la Gestión y Administración Educativa (tercer semestre), Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa (cuarto semestre) y, Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa (quinto semestre).

A manera de conclusión, esta línea aborda en gran medida el accionar del administrador educativo dentro de las instituciones ya que le brinda herramientas metodológicas que le permitirán diagnosticar problemas y necesidades y diseñar estrategias de intervención.

### *3.1.2. Línea Histórica-Filosófica-Educativa (LHFE)*

En el objetivo profesional de la LAE se establece formar a profesionales con una “perspectiva multidisciplinaria”, esto es debido al alcance que tiene el quehacer profesional del administrador educativo ya que se requiere formar a profesionales con amplios conocimientos no solamente en el ámbito administrativo sino también en otros ámbitos como lo son la economía, finanzas, innovación, sistemas educativos, etc.

La LHFE pretende brindar al alumno herramientas conceptuales que le faciliten la comprensión de las instituciones y organizaciones educativas, así como los hechos y acontecimientos, tanto históricos como filosóficos, que dieron origen a la conformación de los sistemas educativos. Dicha línea se encuentra caracterizada por

las siguientes asignaturas: Fundamentos de los Sistemas Educativos (primer semestre), Desarrollo del Sistema Educativo (segundo semestre), Problemas actuales del Sistema Educativo (tercer semestre), Prácticas y Gestión Escolar: el curriculum (cuarto semestre) e, Innovación y Cambio Organizacional (quinto semestre).

De acuerdo al libro de *Metodología para la construcción de los espacios curriculares*, la importancia de plantear la historicidad del sistema educativo en la línea se plantea de la siguiente manera:

...no se trata de hacer una historia de la educación, sino de apoyarse en lo histórico para alcanzar una comprensión más integral de las manifestaciones educativas, de la aparición de sus instituciones, prácticas y saberes en contextos específicos y clave para la constitución del sistema educativo. (2011, p.56).

Además, en la línea se abordan (específicamente en las unidades curriculares) los distintos estilos de administración y gestión educativa que se han manejado durante la conformación del SEN tales como la modernización, la desconcentración, la centralización y la descentralización educativas, mismas que nos posibilitan tener claridad de las constantes transformaciones que han surgido en el sistema educativo.

La disciplina filosófica se aborda también de manera muy específica, de acuerdo al libro verde “la dimensión filosófica de la línea brinda al estudiante las diferentes maneras de pensar y reflexionar lo educativo” (2011, p.57), por tal motivo, esta línea ofrece la perspectiva de las diversas corrientes filosóficas, tales como el racionalismo, el empirismo, el positivismo, la fenomenología y la hermenéutica.

Además, en dicho libro, como aporte a la formación, menciona lo siguiente:

El administrador educativo adquirirá habilidades filosóficas para acercarse a las distintas realidades educativas, comprenderlas y reelaborarlas; y de cara a los problemas actuales pondrá en práctica estas herramientas para abordar la complejidad de las organizaciones e instituciones educativas en el marco de la sociedad del conocimiento y

las realidades globalizadoras y multiculturales desde perspectivas más amplias. (2011, p.58).

No perdamos de vista que la filosofía de la educación juega un papel importante en la comprensión del rumbo que la educación sigue y la finalidad de las políticas y reformas educativas.

Al respecto de la dimensión pedagógica, de igual manera en el libro verde se plantea que “el objetivo de las instituciones educativas es la formación de las personas, de allí que el administrador educativo deba contar con una racionalidad pedagógica que oriente con fines humanistas su gestión y administración de los procesos educativos” (2011, p.59). Independientemente de que el administrador cuente con herramientas necesarias para intervenir en las instituciones (inclusive no educativas), no perdamos de vista que la LAE está pensada en formar a profesionales que intervengan en instituciones, organizaciones e instancias específicas del SEN. De esta manera, el administrador educativo, en el proceso de la toma de decisiones, contemplará a todos los actores educativos, los procesos educacionales y sobre todo mantendrá un espíritu humanista.

Es necesario tomar en cuenta que las disciplinas ubicadas en esta línea promueven la reflexión como aspecto importante en el quehacer profesional del administrador educativo, tanto personal como profesionalmente. La reflexión surge de la indagación sobre los procesos institucionales, educacionales y sobre el comportamiento de los actores involucrados. Se busca que el profesional en AE no dé por hecho lo que llegue a observar o escuchar, sino que indague y actúe tomando en cuenta todos los aspectos, de esta manera decida y diseñe estrategias, las ejecute y las evalúe. De acuerdo con el libro verde, la enseñanza filosófica tiene como fin; “dotar de elementos que conformen una mentalidad y actitud indagadora, reflexiva, teórica, es decir, la disposición de darse una explicación racional (que justifique, que dé razón ética, política, técnica, estética) de sus decisiones y acciones” (2011, pp. 65-66).

### 3.1.3. Línea Política Educativa (LIPOLE)

La Política Educativa es factor importante en el quehacer profesional del administrador educativo, ya que la orientación de formación que toma la LAE está muy enfocada en ello, así como en las organizaciones educativas y en la educación.

De acuerdo al libro verde, la LIPOLE tiene una orientación teórico-metodológica y didáctica ya que promueve en la formación del administrador educativo elementos que le permitirán adquirir conocimientos y habilidades respecto a su profesión. Los elementos de aprendizaje a los que se hace referencia son los siguientes:

- Articulación y relación de los temas, conceptos y orientaciones que permiten describir y comprender la determinación de políticas, programas y proyectos educativos a lo largo de la conformación del SEN. Se le brinda al estudiante la posibilidad de conocer y analizar los diferentes acontecimientos que han dado la pauta para la construcción de las políticas orientados a atender necesidades y resolver problemas del sector educativo.
- Estudio de los procesos de administración y gestión que se llevan a cabo al interior de las organizaciones e instituciones educativas. (2011, p.73).

La LIPOLE conforma las siguientes asignaturas: Estado, Gobierno y Sociedad (primer semestre), Política Educativa Comparada (segundo semestre), Políticas Públicas y Educación (tercer semestre), Gestión de la Política Educativa (cuarto semestre) y Evaluación de las Políticas Públicas (quinto semestre). A continuación, basándome en el libro verde, en términos muy generales y específicos defino el contenido de cada espacio curricular:

Al hablar de Política Educativa nos estamos refiriendo a una Política Pública, por tal motivo, en la asignatura de Estado, Gobierno y Sociedad se aborda como primer

elemento de estudio a la “conformación del Estado-Nación”<sup>16</sup>, su organización política, sus procesos, los aspectos que intervienen en la definición de planes, programas y proyectos de interés público y evaluación y resultados de las mismas. De esta manera la línea brinda a la formación del administrador educativo la comprensión del papel que juega el Estado y sus ámbitos de intervención en la sociedad, los procesos de administración y gestión que se llevan a cabo y la definición, aplicación y evaluación de políticas públicas.

En la asignatura de Política Educativa Comparada se brindan elementos para que el alumno pueda conocer la manera en cómo está estructurado el SEN. También promueve ampliar su mirada en los sistemas educativos de otros países de tal manera que pueda realizar comparaciones entre ellos tomando en cuenta sus indicadores y la manera en cómo influye la globalización en el ámbito educativo. Para el administrador educativo es importante reconocer la competitividad existente entre los sistemas educativos a nivel global y la influencia de los organismos internacionales financieros en las políticas educativas.

Posteriormente, se plantea que el alumno comprenda la importancia de las Políticas Públicas en la atención de diversos sectores de la población, en específico el sector educativo, de esta manera se pretende dar a conocer la manera en cómo se identifican problemas y necesidades y el diseño, seguimiento y evaluación de políticas encaminadas a atenderlos, esto se plantea en la asignatura de Políticas Públicas y Educación.

La asignatura de Gestión de las Políticas Educativas aporta el análisis del seguimiento y la evaluación de la gestión de las políticas educativas y por último, en la asignatura de Evaluación de las Políticas Públicas se plantea la importancia que tiene la evaluación en el conocimiento de los resultados y el impacto de las políticas, programas y proyectos de intervención.

---

<sup>16</sup> El concepto de Estado-Nación hace referencia a las distintas formas de gobierno (ejecutivo, legislativo y judicial), en donde el poder le pertenece al pueblo.

A manera de conclusión, esta línea aporta conocimientos respecto a la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos educativos. En concordancia con las otras líneas se fortalecen las herramientas y habilidades para tales procesos. También abarca en gran medida uno de los tres ámbitos de formación profesional del administrador educativo<sup>17</sup>, me refiero a la Política Educativa como tal.

#### *3.1.4. Línea Gobierno de los Sistemas Educativos (LGSE)*

En términos prácticos esta línea abarca, a comparación de las demás, el doble de asignaturas, además plantea el estudio de la Administración y Gestión de las organizaciones educativas, entre otros aspectos que resultan sumamente importantes en el quehacer administrativo tales como la legislación educativa, administración financiera, economía y finanzas.

Esta línea está constituida por distintos espacios curriculares con diversos contenidos temáticos que mantienen una estrecha relación entre sí y que influyen en gran medida en la formación del administrador educativo. Los espacios curriculares se encuentran divididos en las siguientes dos sub-líneas:

- Sub-línea 1: Fundamentos de la Administración y Gestión Educativa (primer semestre), Legislación Educativa en México (segundo semestre), Economía y Educación (tercer semestre), Finanzas Públicas (cuarto semestre) y Planeación y Evaluación Educativas (quinto semestre).
- Sub-línea 2: Teorías de la Organización (primer semestre), Desarrollo Organizacional (segundo semestre), Factor Humano en Educación (tercer

---

<sup>17</sup> De acuerdo al plan de estudios de la LAE, el objetivo profesional de la licenciatura hace referencia a tres ámbitos de formación profesional: Educativo (filosofía y teoría), SEN (constitución y desarrollo) y Política educativa (programas y proyectos orientados a atender necesidades y resolver problemas educativos). (p.36)

semestre), Administración Financiera (cuarto semestre) y Administración y Gestión de Organizaciones Educativas (quinto semestre).

Lo que plantea la línea es brindar de herramientas necesarias al administrador educativo que le permitan no limitar su profesión al solo hecho de atender necesidades y solucionar problemas dentro de las organizaciones, sino también, ampliar su mirada a los distintos retos que van surgiendo con el paso del tiempo.

De acuerdo al libro verde, la línea brinda atención al objetivo profesional de la LAE, en donde se establece formar a un profesional en administración y gestión educativa con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías. Esa perspectiva multidisciplinaria la brinda esta línea a través de los distintos contenidos curriculares mismos que le servirán como herramientas para llevar a cabo la gestión y administración educativa.

Tal como se mencionó anteriormente, la política educativa es una política pública, también es gubernamental y hasta ciudadana, por tal motivo la LGSE aborda conceptos de Gobierno y Sistema Educativo, resaltando la forma de intervención del Estado a través del Gobierno en el sistema educativo.

### *3.1.5. Línea Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías*

La sociedad actual exige en los profesionales de la educación el uso racional de las nuevas tecnologías, en el caso del administrador educativo, las matemáticas y las tecnologías de la información son herramientas sumamente importantes que prevalecen en la toma de decisiones y que permitirán el manejo adecuado de la información.

La fundamentación de la presente línea, según en el libro de *Metodología para la construcción de los espacios curriculares*, se plantea de acuerdo a la función del administrador educativo ya que este maneja información y tanto las matemáticas como

la estadística permitirán una mejor organización de la misma, además, resultan ser técnicas y métodos de análisis apropiados (2011, p.102). Esta línea fortalecerá los conocimientos referentes a las matemáticas, sistemas de información y tecnologías.

En tiempos actuales, las nuevas tecnologías más que una herramienta, son la base de toda estrategia y metodología de intervención educativa, no se le puede brindar menor importancia a cierto aspecto de formación ya que los cambios constantes en el sistema educativo exigen a un profesional capaz de articular conocimientos en el ámbito educativo con conocimientos respecto a las nuevas tecnologías para afrontar los nuevos retos en el campo de la política, gestión y administración educativa.

Por último, la línea consta de las siguientes asignaturas: Sistemas de Información (primer semestre), Matemáticas Aplicadas a la Administración Educativa (segundo semestre), Estadística e Indicadores Educativos (tercer semestre), Administración de Operaciones (cuarto semestre) y, Tecnologías de la Información y Comunicación (quinto semestre).

### **3.2. Relación de las líneas curriculares con el perfil de egreso**

Las competencias que se plantean en el perfil de egreso de la LAE tienen relación muy estrecha con las distintas líneas curriculares. A continuación, de manera muy general, abordo la relación existente entre los propósitos de las líneas curriculares con el perfil de egreso.

De acuerdo al *Plan de estudios de la LAE 09* (pp. 41-42), en el perfil de egreso establece las siguientes competencias que obtendrá el egresado:

- Comprender el proceso histórico que configura al Sistema Educativo Nacional; los factores económicos, sociales, políticos y culturales tanto nacionales como

mundiales que han afectado su desarrollo en distintas etapas así como las repercusiones del desarrollo científico-tecnológico en el funcionamiento de las organizaciones e instituciones que lo conforman, incluidas las prácticas concretas de los actores educativos que en ellas participan, reconociendo la existencia de graves carencias educativas en los sectores sociales desfavorecidos.

Este punto establece parte de los conocimientos que el administrador educativo debe poseer y que debe tomar en cuenta en su quehacer profesional. La LHFE desde sus tres dimensiones aporta los elementos necesarios que dan la pauta para comprender el proceso histórico de conformación del SEN, de igual manera, el carácter filosófico y educativo permiten comprender los aspectos importantes que marcaron el rumbo de la educación en México.

El SEN es un ámbito de formación del administrador educativo, por tal motivo debe comprender lo relacionado a ello; su proceso de formación; el origen de las organizaciones e instituciones educativas; los procesos de administración y gestión que se manejaron durante su conformación y sobre todo reflexionar sobre lo educativo.

La diferencia entre la Administración y la Administración Educativa es precisamente lo educativo, el egresado de la LAE debe ser consciente de las constantes transformaciones que se han venido dando a lo largo de la historia de la educación. Además, este conocimiento le permitirá conocer, comprender y considerar los distintos procesos de administración y gestión que se han llevado a cabo, así como sus impactos positivos y negativos en el ámbito.

- 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.

La LIPOLE propicia el estudio de los contextos que han marcado la finalidad de las Políticas Educativas, pretende que el alumno conozca y analice los distintos acontecimientos que han originado la creación de políticas encaminadas a resolver conflictos del sistema educativo.

- 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.

La LM brinda de herramientas de investigación al administrador educativo para diagnosticar problemas y necesidades dentro de las organizaciones e instituciones, promueve la indagación como primer elemento para problematizar en el campo de la administración y gestión y sobre todo faculta al administrador sobre la investigación educativa, misma que le permitirá comprender los fenómenos que se viven dentro de las organizaciones y actuar sobre ellos. De igual manera, el conocimiento multidisciplinario lo brinda la LGSE ya que sus contenidos curriculares abarcan distintas disciplinas que son útiles en el quehacer profesional y en la toma de decisiones, dicha línea también promueve el sentido humanista y el carácter público y laico de la educación.

- Diseñar y proponer estrategias encaminadas a la solución de problemas o la atención de necesidades educativas.

La LM brinda herramientas para realizar estrategias de intervención basados en el rigor metodológico que desempeña a la hora de recopilar información certera que dé cuenta de la existencia de la problemática a tratar, además, fomenta el trabajo colaborativo con los demás profesionales en la institución donde se desempeñará, mismos que le serán de apoyo para proponer y diseñar estrategias de intervención.

- Participar en la implementación de políticas educativas así como en el seguimiento y evaluación del impacto, los procesos y los resultados de programas y proyectos educativos.

Nuevamente la LIPOLE brinda conocimientos acerca de los diferentes enfoques de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas. Cabe destacar que hay asignaturas específicas para tales acciones como lo son las asignaturas de “Gestión de la Política Educativa” y “Evaluación de Políticas Públicas”, en donde se brindan herramientas para tal labor. Por otro lado, la LGSE busca brindar al alumno de habilidades de evaluación de resultados e impactos de las estrategias de intervención.

- 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.

Otra de las aportaciones de la LM está basada en el análisis de la práctica de los actores educativos, en donde el administrador educativo observa y analiza el desempeño que realiza cada profesional perteneciente a la institución donde labora, de esta manera, busca comprender los motivos por los cuales se llega a un resultado y no a otro, esto implica trabajar en colaboración con todos los profesionales en la institución para poder implementar lo planeado y dar solución a lo que no está resultando efectivo.

Por otro lado, el uso racional de los recursos tecnológicos en las instituciones educativas lo brinda la Línea Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías. Su buen uso permitirá llevar un orden adecuado sobre la información que se maneja.

- 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.

En realidad todas las líneas se relacionan para brindar, al administrador educativo, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la toma de decisiones ya que cada una aporta aprendizajes y herramientas que le permitirán destacar y obtener siempre los mejores resultados.

## ***CAPÍTULO 4. SISTEMATIZACIÓN DE TRAYECTORIA FORMATIVA EN LA LÍNEA METODOLÓGICA***

Mi trayectoria formativa en la LM abarcó principalmente los primeros cinco semestres en donde pude apropiarme de una serie de aprendizajes, mismos que me fueron de gran utilidad para la realización de diversas actividades escolares llevadas a cabo durante mi estancia en la UPN.

Anteriormente, en el marco metodológico presenté la manera en cómo se adecuaron los cinco tiempos de sistematización presentados por Jara en el presente trabajo, en este capítulo planteo la sistematización de trayectoria formativa en la LM.

### ***4.1. Recopilación y clasificación del material disponible en la LM***

Desde el momento en que ingresé a la Universidad siempre busqué la manera de llevar un orden sobre el material que iba obteniendo durante el transcurso de las asignaturas, refiriéndome específicamente a las lecturas, apuntes, actividades y trabajos finales. Se volvió costumbre dicha actividad ya que sabía algún día requeriría de cierta información, tal vez para utilizarlo en el ámbito laboral o simplemente para recordar algún tema, como es de notarse no estaba en lo incorrecto. Al término de cada semestre solía guardar las lecturas y trabajos finales en carpetas físicas, también los archivos en pdf y las presentaciones en power point los archivaba en carpetas electrónicas y por lo regular siempre guardé mis libretas de apuntes.

Para recopilar y clasificar el material utilizado en la LM fue necesario prescindir de las carpetas anteriormente mencionadas. Afortunadamente, gran parte de las lecturas recuperadas se encuentran en buen estado y los archivos electrónicos los logré mantener ya que siempre tuve respaldos en memorias USB, por tal motivo, no fue complicada dicha tarea, aunque obviamente fue imposible recuperar el material en su totalidad. Cabe aclarar que desde la primera sesión en la clase de Introducción a la

investigación el profesor encargado nos brindó un link<sup>18</sup> en donde podríamos consultar los propósitos, temarios y lecturas de cada espacio curricular.

Independientemente de contar con el link mencionado, me pareció conveniente realizar el siguiente cuadro, en donde clasifiqué todo el material físico que recuperé de la LM. El orden en que lo presento es por semestre y asignatura, también planteo los trabajos finales realizados y el nombre de cada lectura.

**Cuadro 6:** Recopilación y clasificación del material disponible en la LM

Semestre	Asignatura	Material disponible
Primer semestre	Introducción a la Investigación	<p><u>Apuntes.</u></p> <p><u>Lecturas:</u> Metodología de la investigación educativa, tercera edición. Cap.1 El proceso de investigación y los enfoques cuantitativo y cualitativo hacia un modelo integral; La construcción del marco teórico en la investigación social.</p> <p><u>Actividades.</u></p>
		<p><u>Apuntes.</u></p> <p><u>Archivos en pdf:</u> Técnicas de análisis administrativo; Senderos de la ética, gestión de recursos y acciones de ayuda.</p> <p><u>Lecturas:</u> Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas (Cap.4 Metodología</p>

<sup>18</sup> <https://lcm Metodologica.wixsite.com/lcm Metodologica09>

<p>Segundo semestre</p>	<p><i>Métodos y técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos</i></p>	<p>de la investigación cualitativa); Rompecabezas nebulosas; Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación media superior; Homogeneidad y Heterogeneidad, un estudio comparativo sobre la reforma educativa de la década del 90; Evaluación del programa Escuelas de Calidad en el Estado de Puebla, resultados sobre el logro educativo; La evaluación de programas sociales, fundamentos y enfoques teóricos; Metodología de la investigación, cuarta edición; Diferentes significados del pensamiento.</p> <p><u>Controles de lecturas.</u></p> <p><u>Actividades.</u></p> <p><u>Trabajo final:</u> Identificación de problemática dentro de una institución educativa. Un estudio de caso.</p>
		<p><u>Apuntes.</u></p> <p><u>Archivos en pdf:</u> Reforma Educativa, marco normativo; Proceso de formación de leyes y decretos; Leyes secundarias de la Reforma Educativa.</p>

<p>Tercer semestre</p>	<p>Herramientas para la Gestión y Administración Educativa</p>	<p><u>Actividades:</u> Investigación sobre el caso Ayotzinapa; Diario de actividades y reflexión.</p> <p><u>Lecturas:</u> Preguntas para aprender y preguntas para enseñar.</p> <p><u>Trabajo final:</u> Análisis sobre la Reforma Educativa del 2012.</p>
<p>Cuarto semestre</p>	<p>Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa</p>	<p><u>Apuntes.</u></p> <p><u>Archivos en pdf:</u> Cómo convertirse en un hábil investigador; Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina; Información básica sobre las evaluaciones del Servicio Profesional Docente (2015); Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Desempeño docente, educación básica; La reforma constitucional en materia educativa, alcances y desafíos.</p> <p><u>Actividades:</u> Avances por sesión del trabajo final (diseño del proyecto de investigación, fichas bibliográficas y de contenido, preguntas de investigación, estado del arte); ensayo sobre la evaluación docente.</p>

		<p><u>Lecturas:</u> Investigar en Antropología social. Cap. 3: El proceso de investigación.</p> <p><u>Trabajo final:</u> Investigación sobre el impacto de la evaluación para la permanencia en el desempeño de los docentes en el nivel secundaria de la Ciudad de México.</p>
Quinto semestre	Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa	<p><u>Apuntes.</u></p> <p><u>Archivos en pdf:</u> Protocolo de trabajo final; Indicadores de evaluación del centro docente.</p> <p><u>Actividades:</u> Preguntas sobre diagnósticos organizacionales, institucionales y escolares; Avances del trabajo final (protocolo, herramientas de investigación, objetivos, aplicación de encuestas, etc).</p> <p><u>Trabajo final:</u> Diagnóstico sobre la eficacia y eficiencia del liderazgo directivo. Un estudio de caso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2. Recuperación de trayectoria formativa en la LM (aspectos relevantes)**

Ingresé a la UPN en el 2014, realmente no sabía la magnitud que implicaba estudiar una licenciatura sobre todo en una Universidad con gran nivel académico, inmediatamente me quedó claro que esto suponía un cambio en mi estilo de vida, supe

que era necesario hacer de la lectura y la escritura un hábito y sobre todo tuve que exigirme el apropiarme de un pensamiento crítico.

Precisamente la primera clase que tuve fue en la materia de Introducción a la Investigación, recuerdo que fue muy dinámica y como primera actividad el profesor encargado dejó de tarea realizar una investigación sobre algún tema de interés propio. Por esas fechas estaba muy interesado en los alimentos transgénicos y el mal que causan al cuerpo humano, decidí enfocar mi investigación en la empresa multinacional “Monsanto” y los productos nada benéficos para la salud que fabricaba como el aspartame, la sacarina y el agente naranja. Así fue mi primer acercamiento a los procesos de investigación (interés por el tema) en la línea curricular.

En clases posteriores el profesor empezó a abordar conceptos como metodología, método, técnica, paradigmas, racionalismo, positivismo, pragmatismo, sociología y experimentalismo, también hubo mucho enfoque en los métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos, así como sus características y herramientas de recopilación de información. Cabe destacar que a pesar de que el profesor brindaba mucha teoría, las clases eran dinámicas y prácticas.

Como una aproximación a los diferentes tipos de investigación (empírico-analítico, humanístico-interpretativo, crítica) se hizo mucho hincapié en el concepto de paradigma<sup>19</sup>, término que serviría como modelo para analizar e interpretar los procesos educativos y para comprender la realidad educativa a través de las diferentes dimensiones (dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica)<sup>20</sup>.

Desde el primer semestre hubo una aproximación a la forma de realizar investigación, las actividades llevadas a cabo dentro del salón de clases eran con la finalidad de adquirir habilidades que permitieran realizar investigación más formal,

---

<sup>19</sup> Término creado por Thomas Kuhn, el cual brinda modelos de problemas y soluciones a cierta comunidad científica.

<sup>20</sup> Dimensión ontológica (modelo que permite ver y comprender la realidad educativa), dimensión epistemológica (este modelo percibe la relación entre el investigador y el objeto de estudio para entender e interpretar lo que se investiga) y dimensión metodológica (se refiere al método que el investigador utiliza para obtener conocimiento).

recuerdo que en una sesión de la asignatura, el profesor ayudó en algo tan importante como lo es la búsqueda de bibliografía en fuentes confiables, hasta ese momento yo tenía la mala costumbre de realizar tareas con información poco certera de fuentes que no estaban especializadas en el tema.

Para la formulación de objetivos, una de las actividades que más recuerdo fue la realización de un cuadro en donde exponía los diferentes tipos de investigación (descriptiva, comparativa, analítica, explicativa, proyectiva, experimental y evaluativa), el propósito de cada uno y los verbos utilizados para formular objetivos generales y específicos de acuerdo al tipo de investigación que se quisiera llevar a cabo. Otras características que comprende la investigación como lo son el objeto de estudio, el marco teórico, la justificación y las preguntas de investigación se fueron poco a poco aclarando durante la asignatura, el profesor explicaba la manera en cómo realizarlos y el motivo por el cual se llevaban a cabo, sin embargo, la comprensión al respecto se fue dando durante casi toda la licenciatura. Sin duda alguna, los libros de *Metodología de la investigación* de Roberto Hernández Sampieri, en sus diferentes ediciones, han contribuido hasta la fecha en la aclaración de dudas sobre el tema.

En la asignatura de Métodos y Técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos, las actividades desempeñadas en el salón implicaban demasiado esfuerzo mental, mi profesor era una persona muy seria y exigente, al principio me costó trabajo acoplarme a su manera de trabajar, pero sin duda alguna, logré sacar el mayor provecho posible sobre las distintas actividades desarrolladas.

Prácticamente todas las lecturas que se revisaron en la asignatura eran referentes a investigaciones educativas, como actividades se llevaron a cabo controles de lectura y la dinámica dentro del salón era leer los controles de otro compañero y hacer críticas constructivas al respecto. La exigencia del profesor siempre era en la forma de redactar de cada compañero, en evitar faltas de ortografía y cumplir con las normas de redacción.

Recuerdo la lectura de John Dewey. *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*<sup>21</sup>, en donde establecía que el origen del pensamiento surgía de alguna duda o alguna confusión, esto era muy válido durante el proceso de investigación ya que el pensamiento reflexivo involucra todo el proceso, desde la problemática y los objetivos hasta la construcción de nuevos conocimientos.

Realmente me costaba demasiado trabajo comprender las lecturas y más en esta asignatura debido a la exigencia de comprensión, inclusive tenía que leer hasta tres veces el mismo texto para poder entender el mensaje que los autores planteaban, afortunadamente poco a poco iba puliendo mi capacidad lectora. Un problema que influía mucho era el hecho de no estar, en ese entonces, familiarizado con los contenidos, en su mayoría educativos.

Al igual que en la asignatura de Introducción a la Investigación, en esta materia el profesor mostraba la manera en cómo se realizaba una investigación, sus características y las herramientas de recopilación de información. Del mismo modo, hacía mucho hincapié en la problematización como actividad primaria para investigar, también abordaba las diferentes perspectivas filosóficas (positivismo, fenomenología, hermenéutica y pragmatismo), los tipos de metodología y los alcances de investigación (experimental, correlacional, descriptiva, exploratorio).

Por último, el profesor encargó como trabajo final identificar una problemática dentro de alguna institución educativa, este trabajo se llevó a cabo en equipo y la institución que elegimos fue una Secundaria Técnica, ubicada en Tecalpatlalpan, delegación Xochimilco. Fue un tanto difícil poder acceder a una escuela, en la primera que visitamos se nos negó el permiso para acceder, afortunadamente un compañero del equipo trabajaba en Protección Civil y fue gracias a él que pudimos ingresar a la institución y así llevar a cabo la actividad.

---

<sup>21</sup> Dewey, J. (2007). *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Buenos Aires, Barcelona. Paidós.

Para cumplir con el objetivo planteado, tuvimos que basarnos (debido al poco tiempo con el que contábamos y a los inconvenientes) en una entrevista al director de la institución y la problemática identificada fue acerca de la falta de materiales en los talleres. Como es de notarse, el trabajo pretendía únicamente llegar hasta ese nivel (problematización), en mi caso fue interesante la manera en cómo diversas herramientas permiten identificar un problema y con base en ello buscar alternativas de solución.

En el tercer semestre llevé la asignatura de Herramientas para la Gestión y Administración Educativa, durante dicho periodo eran muy debatidos dos casos de gran impacto en el país, uno fue el caso Ayotzinapa, en donde lamentablemente desaparecieron a 43 estudiantes normalistas del Estado de Guerrero en el año 2014 (para ese entonces se estaba cumpliendo un año de dicho acontecimiento) y el otro caso era referente a la Reforma Educativa del 2012 presentada por el entonces presidente Enrique Peña Nieto y el aparente impacto negativo que estaba teniendo en el sector educativo.

Durante el transcurso del tercer semestre en la asignatura, el profesor asignado decidió que se abordara el estudio de ambos temas, primeramente fue el caso Ayotzinapa, la actividad consistía en realizar un análisis sobre lo acontecido, para ello, fue necesario reconstruir la historia de lo sucedido aquella noche en Iguala de acuerdo a la información disponible, también se tuvo que acceder a diversas fuentes de información como periódicos, libros (en ese entonces ya había libros que abordaban lo sucedido) y videos de entrevistas a estudiantes, testigos y familiares de los normalistas desaparecidos. La actividad concluyó en exponer el tema durante un coloquio como homenaje a aquellos estudiantes normalistas desaparecidos.

La otra actividad de gran impacto en la asignatura fue una investigación sobre la Reforma Educativa del 2012, se abordó un análisis sobre lo que implicaba, así como los cambios que efectuaba en el sector de educación. Fue necesario investigar acerca de los procesos legislativos (iniciativa, discusión, aprobación, promulgación, publicación e iniciación de su vigencia) para comprender su formulación e

implementación. Además, abordé las leyes secundarias y los procesos de ingreso, promoción y permanencia del Servicio Profesional Docente (SPD).

Estas dos actividades me permitieron poner en práctica los conocimientos que hasta el momento había adquirido, tales como la indagación y la identificación de problemas educativos y la recopilación de información. Otra actividad llevada a cabo en la materia, fue la elaboración de un diario sobre lo que se iba aprendiendo semana a semana durante todo el semestre, de igual manera esto me permitía ir reforzando mis habilidades de redacción y comunicación.

En la asignatura de Problematización en el campo de la Gestión y Administración Educativa cursada en el cuarto semestre, a grandes rasgos llevé a cabo un primer proyecto de investigación.

Desde el inicio de la asignatura la profesora explicó la manera en cómo se llevaría a cabo el curso y las herramientas que se utilizarían. Al igual que en otras materias se trabajó con la plataforma Dropbox para adjuntar las actividades que nos iba pidiendo y los avances de la investigación. Desde el primer día se nos solicitó que eligiéramos un tema de interés y justificáramos el motivo por el cual lo elegimos, en mi caso decidí centrar la investigación en el tema de moda como lo era la Reforma Educativa, específicamente en la evaluación educativa y los procesos de ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia del SPD.

Como primer actividad, referente a la investigación, estuvo la elección y justificación del tema y posteriormente la indagación. Desde ese momento me quedó claro que los proyectos de investigación y las metodologías plantean una serie de pasos acerca de cómo llevarlo a cabo, sin embargo, en la práctica dichos procesos por lo regular nunca siguen una secuencia obligatoria y estos se van definiendo conforme se vaya avanzando en la investigación. Para el proceso de indagación fue necesario en este caso formular una serie de preguntas que me llevaran a encontrar los motivos por los cuales, en su gran mayoría, los docentes de educación básica estaban

inconformes con los procesos de evaluación y de esta manera poder identificar la problemática que representaba la Política Educativa en ese entonces vigente.

En la asignatura, los textos que leía se volvían cada vez más comprensibles, recuerdo que durante el trayecto de la LM siempre se recuperaban las metodologías, métodos y técnicas de investigación y muchas de las asignaturas guardaban relación entre sí, fue gracias a esto que se lograba un reforzamiento en los temas.

Una de las lecturas que más llamó mi atención fue una clásica de la LM, *Cómo convertirse en un hábil investigador* de Booth<sup>22</sup>, en este caso, la atención en la clase estaba enfocada en el apartado dos “Hacer preguntas y encontrar respuestas”, específicamente en los puntos tres y cuatro: “De los temas a las preguntas” y “De las preguntas a los problemas”. Los temas que se abordan en la lectura son dinámicas al igual que el libro de Metodología de Sampieri y te explican paso a paso la manera en cómo desarrollar investigación científica, sin duda alguna, dicha lectura me ha servido como herramienta para llevar a cabo mis trabajos académicos.

Fue en esta asignatura donde comprendí la manera en cómo se desarrollan preguntas de investigación, los aspectos que se deben considerar en su formulación (pregunta de base (qué, cómo, cuándo, dónde, cuál, etc), variables, unidad de análisis, unidad espacial y dimensión temporal) y cómo pasar de las preguntas a los objetivos.

El tema de mi investigación fue el siguiente “Impacto de la evaluación para la permanencia en el desempeño de los docentes de educación básica”, mi delimitación estuvo enfocado en docentes de nivel secundaria en la Ciudad de México y mi pregunta de investigación quedó de la siguiente manera: ¿Cómo afecta la evaluación para la permanencia de los docentes de educación secundaria del Distrito Federal en su desempeño frente al grupo?

Las actividades llevadas a cabo para la realización del trabajo fueron la revisión de bibliografía y leyes secundarias con sus respectivas fichas de contenido (estado del

---

<sup>22</sup> Booth, W. *et al.* (2008). *Cómo convertirse en un hábil investigador*. Barcelona: Gedisa.

arte), revisión de informes sobre los resultados de evaluaciones en la Ciudad de México, videos de entrevistas con docentes que ya habían aplicado el examen y asistencia a coloquios sobre el mismo tema. La investigación incluyó los antecedentes sobre los procesos de evaluación, objetivos, preguntas, justificación, estado del arte, metodología y conclusiones. A pesar de que no fue una investigación amplia, si involucró gran parte de las características propias de la investigación y tuve la experiencia de problematizar un asunto.

La última asignatura cursada en la línea fue la de Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa y precisamente el trabajo final realizado estuvo enfocado en la formulación de un diagnóstico dentro de una institución educativa.

Al principio del curso, la profesora dejó como tarea investigar diferentes conceptos, tales como: diagnóstico organizacional, institucional y escolar, marketing, gestión escolar y análisis FODA. La articulación entre dichos conceptos es fundamental para llevar a cabo labores de administración y gestión educativa y por tal motivo resultó necesario comprenderlos.

Ya anteriormente en otras materias se planteaba el término de diagnóstico para realizar investigación, sin embargo, aquí pude comprender la importancia de dicha herramienta para identificar problemas dentro de las instituciones en un momento determinado y descubrir áreas de oportunidad. Un modelo de diagnóstico muy estudiado fue el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), aunque es una herramienta básica en el campo administrativo, resulta muy útil ya que permite identificar problemáticas y áreas de oportunidad en la institución, si se lleva a cabo con profesionalismo se lograrán obtener resultados precisos de intervención. Otro modelo muy estudiado fue el modelo CIPP (Contexto, Entrada (INPUT), Proceso y Producto) creado por Daniel Stufflebeam<sup>23</sup>, utilizado principalmente para la toma de decisiones a través de la evaluación del contexto, de la entrada (propuestas), del

---

<sup>23</sup> Daniel Stufflebeam: Colaborador de renombre en el campo de la evaluación, fundador del Centro de Evaluación de la Universidad Estatal de Ohio en 1965. Autor del modelo CIPP.

proceso y del producto. De hecho, ambos modelos resultaron útiles en la realización del trabajo final de la asignatura.

La actividad más destacada fue el trabajo final, el cual se llevó a cabo en equipo y tuvo como fin la realización de un diagnóstico de gestión escolar, el trabajo fue de campo y referente al liderazgo directivo en la escuela secundaria #28 Dr. Manuel Barranco ubicada en la Delegación Cuauhtémoc.

El diagnóstico estuvo enfocado en el liderazgo directivo, específicamente en la eficacia y eficiencia de su gestión en la escuela secundaria. A través de una primera entrevista con el director se lograron identificar diversas carencias que presentaba la escuela, entre ellos la baja matrícula de alumnos y el material insuficiente en laboratorios y salas de cómputo. El interés del equipo pudo haber estado enfocado en ambas problemáticas, sin embargo, se consideró más factible indagar acerca de cómo el director gestionaba la institución con los recursos que contaba y cómo llevaba a cabo su liderazgo.

Durante ese momento, la Reforma Educativa del 2012 se encontraba muy presente, una de sus características era precisamente la Autonomía de Gestión<sup>24</sup>, por tal motivo, resultó pertinente enfocar nuestro proyecto en el liderazgo directivo y su manera de gestionar a la institución, esto se logró utilizando de referencia un documento en donde se establecían los perfiles, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección en educación básica.<sup>25</sup> Los indicadores obtenidos del documento sirvieron como unidades de análisis para medir el liderazgo directivo que se ejercía en la institución.

El trabajo consideró un cronograma de actividades, la identificación y solicitud de permiso para ingresar a la institución educativa, elaboración de instrumentos para

---

<sup>24</sup> Es la capacidad que tiene la institución educativa en la toma de decisiones para favorecer y mejorar los procesos educativos en la institución.

<sup>25</sup> SEP (2016) "Perfiles, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en educación básica. Ciclo escolar 2016-2017". Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos en la escuela.

recabar información, revisión de bibliografía, entrevistas con el director, descripción del contexto y elaboración de gráficas con los resultados obtenidos.

### ***4.3. Aprendizajes con base en categorías de análisis***

Es bien sabido que cada línea curricular aporta distintas herramientas al estudiante de la LAE que al momento de utilizarlas coordinadamente formarán un conjunto de habilidades y conocimientos que le permitirán desarrollarse plenamente en el ámbito profesional. Siempre es necesario poner en práctica aquellos conocimientos que se van adquiriendo, solo de esa manera será posible aportar positivamente al área de desempeño y por ende, desarrollar e innovar constantemente las prácticas.

De acuerdo a mi trayectoria en la LM, pude adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, los cuales consideré necesario clasificarlos tomando de base las categorías de análisis identificadas en la lógica de formación.

#### *4.3.1. Categorías de análisis en la LM*

El libro azul y el libro verde de la LAE muestran el tipo de profesional que se pretende formar en la licenciatura, de acuerdo a ello, me fue posible identificar las siguientes categorías de análisis en la LM:

*Categoría de análisis 1: Investigación científica y educativa.*

*Categoría de análisis 2: Diagnóstico de necesidades y problemas en el campo de la gestión y administración educativa.*

*Categoría de análisis 3: Diseño y desarrollo de estrategias de intervención y alternativas de solución.*

*4.3.2. Caracterización de aprendizajes de acuerdo a las categorías de análisis.  
Conocimientos, habilidades y actitudes*

De acuerdo a la recopilación y clasificación del material disponible pude sistematizar los momentos más relevantes de mi trayectoria formativa en la LM, mismos que me permitieron identificar una serie de aprendizajes adquiridos que se traducen en conocimientos, habilidades y actitudes. A continuación, planteo aquellos aprendizajes conforme a cada categoría propuesta anteriormente:

*Categoría de análisis 1: Investigación científica y educativa*

Las distintas herramientas metodológicas de investigación forman parte fundamental del quehacer profesional del administrador educativo, específicamente permiten conocer la realidad que se vive tanto en la institución educativa como en el SEN. Dicho conocimiento contribuye principalmente en la mejora continua del derecho educativo y de la práctica administrativa.

Respecto a la categoría uno me parece pertinente clasificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los cuales pude apropiarme, es un tanto difícil describir con exactitud todos los aprendizajes adquiridos, por tal motivo, en el siguiente cuadro destaco aquellos con más influencia en la categoría propuesta:

**Cuadro 7.** Caracterización de aprendizajes de acuerdo a la categoría de análisis 1

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acerca de los diferentes tipos de investigación (descriptiva, comparativa, analítica, explicativa, proyectiva, experimental y evaluativa).</li> <li>- Paradigmas de investigación (positivismo, pragmatismo, racionalismo, etc)</li> <li>- Dimensiones epistemológica, ontológica y metodológica.</li> <li>- Metodologías de investigación (cualitativa, cuantitativa y mixta).</li> <li>- Perspectivas filosóficas (positivismo, fenomenología, hermenéutica y pragmatismo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de recopilación de información (entrevistas, revisión de bibliografía, observación, cuestionario, etc).</li> <li>- Selección, organización y sistematización de información.</li> <li>- Comunicación oral y escrita.</li> <li>- Uso de base de datos.</li> <li>- Análisis.</li> <li>- Construcción de un problema de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento reflexivo analítico.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Como es de notarse, los conocimientos que adquirí me permitirán desarrollar investigación tomando en cuenta las diferentes perspectivas, paradigmas y alcances que se pretenden. De igual manera, las habilidades adquiridas me facilitan en gran medida recopilar información, sistematizarla y sacar conclusiones respecto a lo que se aborda, por tal motivo, estas habilidades están más enfocadas en el uso adecuado de la información, y, por último, considero que la actitud que obtuve en esta categoría se basa más en un pensamiento reflexivo-analítico que me permite desarrollar investigación sin prejuicios ni posturas.

En síntesis, la investigación educativa permite al administrador educativo intervenir en la institución con respaldo teórico e información verídica que oriente la toma de decisiones.

*Categoría de análisis 2: Diagnóstico de necesidades y problemas en el campo de la gestión y administración educativa*

Los diferentes tipos de diagnóstico permitirán identificar las problemáticas internas de la institución educativa y sus diferentes necesidades, considerando todas las áreas y los actores involucrados en ellas. En el siguiente cuadro establezco los conocimientos, habilidades y actitudes que obtuve (de acuerdo a la categoría de análisis) en el trayecto recorrido de la LM:

**Cuadro 8.** Caracterización de aprendizajes de acuerdo a la categoría de análisis 2

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
- Aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	- Uso de herramientas para recopilar información (entrevistas, revisión de bibliografía,	- Pensamiento crítico. - Proactividad en la búsqueda y análisis de información.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo CIPP para la toma de decisiones (Contexto, Entrada, Proceso, Producto).</li> <li>- Fundamentos básicos del diagnóstico.</li> <li>- Modelos de diagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>observación, cuestionario, etc).</li> <li>- Construcción de diagnósticos y problemas de investigación.</li> </ul>	
---	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

En el campo de la Administración Educativa es necesario problematizar constantemente para mejorar los procesos organizacionales e institucionales, con ello se pretende identificar carencias y posibles amenazas. Por otro lado, los conocimientos adquiridos se enfocan en los tipos de diagnóstico y sus herramientas, de igual manera, las habilidades se centran específicamente en la recopilación de información, uso de herramientas y elaboración de diagnósticos y problemas de investigación. Las actitudes están basadas en el pensamiento crítico y en la autonomía del administrador educativo en la institución referente a la recopilación y búsqueda de información.

*Categoría de análisis 3: Diseño y desarrollo de estrategias de intervención y alternativas de solución*

Las estrategias de intervención y alternativas de solución consideran una serie de pasos que el administrador educativo lleva a cabo, por ejemplo, la investigación y el diagnóstico forman parte de dichos pasos. Cabe aclarar que no existe una sola forma de intervención, sino que esta se define dependiendo del asunto a tratar.

La intervención que realice el administrador educativo debe tomar en cuenta todos los aspectos internos de la institución y las dimensiones de la AE, es sumamente

importante considerar todos los recursos disponibles y los objetivos planteados por la institución u organización. En el siguiente cuadro establezco los aprendizajes adquiridos basados en la categoría de análisis:

**Cuadro 9.** Caracterización de aprendizajes de acuerdo a la categoría de análisis 3

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias metodológicas de investigación.</li> <li>- Dimensiones de la Administración Educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda, selección, organización y sistematización de información.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Construcción de evidencias y argumentos.</li> <li>- Indagación focalizada.</li> <li>- Observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento reflexivo-analítico.</li> <li>- Postura humanista y democrática.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, no hay una única manera de intervención, sino que esta la define el administrador educativo considerando todas las dimensiones. Es necesario que esta tarea no dependa solo del administrador educativo sino que considere la opinión de todos los involucrados.

#### **4.4. Reflexión analítica de la sistematización**

Durante la trayectoria formativa en la LM me fue posible considerar a las herramientas de investigación como factor importante en el quehacer profesional del administrador educativo y no solo como un apoyo académico. El interés por un tema, el planteamiento de objetivos y preguntas, la justificación y delimitación y por supuesto la metodología y el método son la base de todo proyecto de investigación, lo mismo sucede en el ámbito laboral, el administrador educativo debe accionar profesionalmente con información certera, precisa y ordenada que le permita intervenir de manera estratégica en los procesos organizacionales.

En casi todas las asignaturas (a excepción de la materia de Introducción a la Investigación) tuve que desarrollar en equipo o individualmente, trabajos finales encaminados a la identificación de problemáticas en el ámbito educativo, esto con las herramientas metodológicas de investigación necesarias. Independientemente de que todo haya sido académico considero que fue posible conocer el proceso que se lleva a cabo en el diagnóstico de problemas dentro de las instituciones educativas y también la importancia de recopilación de información verídica que haga posible el desarrollo de los objetivos planteados en cada proyecto y sobre todo la importancia del trabajo en equipo.

Fueron grandes los logros obtenidos en la línea, sin embargo, el desarrollo de los propósitos en cada asignatura estuvo en ocasiones limitada por carencias personales que en ese entonces tenía, como la poca participación en el salón de clases, la falta de comprensión total en algunas lecturas y la inseguridad al momento de dar mi opinión. Otros elementos que debilitaron el desarrollo de los propósitos fue la distancia exagerada entre escuela, trabajo y casa, lo mismo ocurría con mis compañeros, lo que ocasionaba dificultad para desarrollar los trabajos de campo. Afortunadamente, con el paso del tiempo fue posible mejorar ciertas carencias y mucho se debió a las diversas actividades académicas que desempeñaba en los

salones, tales como las lecturas constantes, las exposiciones y los debates e intercambio de ideas.

También hubo otros elementos clave que potenciaron el desarrollo de lo previsto en el objetivo de la LM y por supuesto en el objetivo profesional, por ejemplo, la relación de temas entre las asignaturas, la participación en los diversos coloquios que en lo particular me permitieron obtener más confianza y seguridad en mí mismo, la asistencia a ponencias que hablaban sobre investigaciones educativas y sus procesos de desarrollo.

Tanto la asignatura de Introducción a la Investigación como la de Métodos y Técnicas para el estudio de los Sistemas Educativos me fueron de gran utilidad para acercarme y familiarizarme con los procesos de investigación educativa, de igual manera, en las demás asignaturas de la línea me fue posible poner en práctica lo que iba aprendido. Por ejemplo, la asignatura de Herramientas para la Gestión y Administración Educativa estuvo enfocada en el desarrollo de dos temas de investigación y análisis de gran impacto en el sistema educativo, tales como el caso Ayotzinapa y la Reforma Educativa del 2012. Probablemente el desarrollo de ambos trabajos no se enfocaron precisamente en el campo de la administración y gestión educativa, sin embargo, su desarrollo me permitió poner en práctica conocimientos, habilidades y actitudes propias del administrador educativo, tales como la indagación, la observación, la recopilación de información, la revisión de bibliografía y el sentido humanista, esta última debido a que consideraba a los actores involucrados y no solamente me basaba en datos oficiales. Esta consideración obviamente no se realizaba de manera directa, pero si tomando en cuenta las entrevistas y anécdotas llevadas a cabo por periodistas e investigadores hacia aquellos actores partícipes en ambos sucesos y los cuales se encontraban documentados en videos.

Por otro lado, tal como ya lo había mencionado, la asignatura de Problematicación en el Campo de la Gestión y Administración Educativa estuvo enfocado en la realización de un trabajo de investigación acerca del impacto de la evaluación para la permanencia en el desempeño de los docentes en el nivel

secundaria de la Ciudad de México (Reforma Educativa 2012). De igual manera, este trabajo no fue muy propio del campo de la AE, pero si incluyó problematizar sobre un asunto en específico relacionado al sistema educativo. Lo interesante de esto es que todo lo que aprendí desde la primera asignatura me servía en la siguiente y así consecutivamente, lo cual ocasiona un estímulo mayor en el desarrollo de los conocimientos previos.

La actividad final realizada en la asignatura de Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa fue más orientada precisamente al campo de la administración, el diagnóstico fue referente al liderazgo directivo. Este trabajo inició con la indagación y la observación para poder identificar las problemáticas dentro de la institución, posteriormente fue necesaria una entrevista directa con algunos profesores y con el director, esto con el fin de conocer de fuentes más confiables la manera en cómo se llevaba a cabo el liderazgo directivo en la afrontación de las distintas problemáticas encontradas. Este trabajo me permitió conocer de primera fuente parte de las actividades que se desempeñan en el campo de la Administración y Gestión Educativa.

Sin lugar a dudas, en la línea pude apropiarme de varias herramientas metodológicas, sin embargo, considero que hubiera sido de mayor provecho una apropiación de dichas herramientas en asuntos propios de la administración educativa, esto permitiría un mayor estímulo del perfil profesional.

A manera de síntesis, considero que la LM me permitió ver a la Administración Educativa como una disciplina científica que constantemente se encuentra en desarrollo a través de la práctica y la investigación, alejando de esta manera la perspectiva que se tenía sobre la Administración respecto a procesos únicamente burocráticos. También, puedo afirmar que esta línea forjó en mí un interés fuerte sobre la investigación científica y educativa, me permitió entender que es posible conocer la realidad que se vive no solamente en el ámbito educativo, sino también en el ámbito social. El rigor metodológico de la investigación se puede utilizar a beneficio propio y

de los demás, como egresado de la LAE considero importante seguir mejorando al respecto y lograr una labor sobresaliente en el ámbito profesional.

## **CAPÍTULO 5. SISTEMATIZACIÓN DE TRAYECTORIA FORMATIVA EN LA LÍNEA DE POLÍTICA EDUCATIVA**

El presente capítulo está enfocado en la sistematización de mi trayectoria formativa en la LIPOLE, para tal proceso consideré importante llevar a cabo el mismo procedimiento utilizado en la sistematización de la LM donde recopilé y clasifiqué el material con el que cuento, recupero los aspectos relevantes de mi trayectoria formativa y reflexiono los aprendizajes obtenidos conforme a las categorías de análisis.

### **5.1. Recopilación y clasificación del material disponible en la LIPOLE**

Como evaluación en algunas asignaturas que comprenden la LIPOLE, estuvo la realización de portafolios de evidencias en donde se nos pedía a los alumnos ordenar las lecturas, actividades, exámenes, diapositivas impresas de exposiciones en equipo y controles de lectura en carpetas, esto me facilitó la reconstrucción de mi trayectoria formativa en la línea. Tal como lo mencionaba en el capítulo anterior, se me hizo costumbre guardar y ordenar todo el material que iba adquiriendo durante mi recorrido formativo en la UPN, en esta línea no fue la excepción ya que pude recuperar gran parte del material utilizado y actividades. A continuación, en el siguiente cuadro ordeno y clasifiqué el material recuperado:

**Cuadro 10.** Recopilación y clasificación del material disponible en la LIPOLE

<b>Semestre</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Material disponible</b>
		<u>Apuntes y actividades.</u> <u>Lecturas:</u> Las Revoluciones burguesas. Cap. 3: La Revolución

<p><i>Primer Semestre</i></p>	<p><i>Estado, Gobierno y Sociedad</i></p>	<p>Francesa; Leviatan; El contrato social; El príncipe; Liberalismo, Estado y administración pública; El contrato social; El pacto de dominación. Estado, clase y reforma social en México 1910-1995 (Introducción); Estado, poder y gobierno; Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar; Hacia la formación del Estado-Nación (1821-1854); Teoría General del Estado. <u>Controles de lectura.</u> <u>Exámenes.</u></p>
<p><i>Segundo Semestre</i></p>	<p><i>Política Educativa Comparada</i></p>	<p><u>Apuntes.</u> <u>Tareas y controles de lectura.</u> <u>Lecturas:</u> Globalización y Educación; Comparación y método comparativo; Educar en la sociedad del conocimiento; Reformas Educativas en América Latina. Balance de una</p>

		década; La evaluación de sistemas educativos. - <u>Exámenes parciales.</u> - <u>Trabajo final.</u>
<i>Tercer Semestre</i>	<i>Políticas Públicas y Educación</i>	<u>Apuntes.</u> <u>Evidencias y productos de clase.</u> <u>Presentaciones de exposiciones en power point impresos.</u> <u>Lecturas:</u> El impacto de la Nueva Gestión Pública en la Administración Pública Federal y en el Sistema Educativo en México; La Reforma y las Políticas Educativas. Impacto en la supervisión escolar; Teoría General del Estado; Estado y derecho. El largo camino hacia el Estado de derecho; El origen del Estado; Los fines del Estado: el bien público temporal y la justicia social; Estado, Nación, Soberanía y Globalización; El estado

		<p>educador y promotor de la cultura; Los ocho pasos para el análisis de las Políticas Públicas; La hechura de las políticas.</p> <p><u>Controles de lectura.</u></p>
Cuarto Semestre	Gestión de la Política Educativa	<p><u>Apuntes y actividades.</u></p> <p><u>Ensayos.</u></p> <p><u>Lectura:</u> Dimensión Administrativa de la Gestión. Estado, Globalización y Política Educativa.</p> <p><u>Cuadros conceptuales de lecturas.</u></p> <p><u>Trabajo final.</u></p>
		<p><u>Apuntes y actividades.</u></p> <p><u>Cuestionarios.</u></p> <p><u>Lecturas y exposiciones:</u></p> <p>Breve recorrido por la evaluación de la educación básica en México. INEE. 2007; Ley general de educación Ley del INEE Estructura orgánica del INEE; Para saber acerca de PISA.INEE</p>

<i>Quinto Semestre</i>	<i>Evaluación de Políticas Públicas</i>	<p>Informe PISA 2013; Acerca de TALIS. INEE; El derecho a una educación de calidad INEE informe 2015 Cuadernillo desempeño docente. Manual para la aplicación de estándares de desempeño docente; Informe sobre los maestros en México INEE 2015; Modelo educativo. Acuerdo 712 Buenas escuelas públicas mexicanas: Caja de herramientas para colectivos escolares. SEP 2007.</p>
------------------------	---	---

**Fuente:** Elaboración propia.

Las distintas lecturas recuperadas no abordan en su mayoría el contenido completo de cada documento, solo una parte o capítulo que regularmente se exponía por equipos.

## **5.2. Recuperación de los aspectos relevantes en la LIPOLE**

La primera asignatura que cursé en la LIPOLE fue “Estado, Gobierno y Sociedad”, en aquel entonces no comprendía la magnitud de dichos conceptos y mucho menos la relación existente entre estos con la formación del administrador educativo.

La primera actividad que realice en la asignatura fue un control de lectura sobre el libro de *Las revoluciones burguesas*<sup>26</sup> específicamente el capítulo 3: “La Revolución Francesa”, en donde tenía que dar respuesta a distintas interrogantes acerca de los conflictos que dieron origen a la Revolución y las condiciones sociales y económicas de Francia en el momento de la Bastilla. Entre otras actividades que llevé a cabo durante las primeras sesiones se encontraban el repaso de diferentes conceptos y movimientos como: las formas de gobierno, soberanía, feudalismo, Revolución Industrial, Revolución Burguesa, Reformas borbónicas, República, Renacimiento, Ilustración, Humanismo, Liberalismo, entre otros.

En esta asignatura hubo dos lecturas en la primera unidad que llamaron seriamente mi atención, la primera fue el “*Leviatán*”<sup>27</sup>, específicamente el capítulo XIX “De las diversas especies de Gobierno por Institución, y de la Sucesión en el Poder Soberano”, en donde se enfatizó sobre las diferentes formas de soberanía (Monarquía, Democracia y Aristocracia)<sup>28</sup>. La otra lectura fue de Rousseau, *El contrato social*,<sup>29</sup> Libro III, en donde se enfatiza igualmente en el concepto de Gobierno<sup>30</sup> y sus diferentes formas. Ambas lecturas me permitieron comprender la manera en cómo está

---

<sup>26</sup> Hobsbawm, E. (1962). *Las revoluciones burguesas*. Segunda edición. Londres: Ediciones Guadarrama.

<sup>27</sup> Hobbes. T. (1984). *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. México: Fondo de Cultura Económica.

<sup>28</sup> Monarquía, donde la ejerce una persona; Democracia, donde reside en la asamblea general de los súbditos, o Aristocracia, en que es detentada por una asamblea nombrada por personas determinadas, o distinguidas de otro modo de los demás. (*Leviatán*, 1984, p.156)

<sup>29</sup> Rousseau, J. (1996). *El contrato social o principios de derecho político*. Discurso sobre las ciencias y las artes. Discurso sobre el origen de la desigualdad. México: Editorial Porrúa.

<sup>30</sup> Un cuerpo intermediario establecido entre los súbditos y el soberano para su mutua comunicación, encargado de la ejecución de las leyes y del mantenimiento de la libertad tanto civil como política. (Rousseau, 1996, p.31)

constituido el gobierno y cómo éste interviene a través de las políticas públicas en la atención de las distintas necesidades de la población.

Otro tema que se trató durante las sesiones fue sobre la conformación del Estado-Nación, la profesora dejó como tarea un breve ensayo sobre el surgimiento del Estado mexicano en donde se tenía que establecer las diferentes constituciones que ha tenido México a lo largo de la historia y la manera en cómo se fueron creando. Posteriormente, brindó una lectura titulada *Hacia la formación del Estado-Nación (1821-1854)*, en donde aborda diferentes sucesos importantes en la conformación del Estado una vez culminada la Independencia de México como por ejemplo: el Imperio de Agustín Iturbide; las alternativas de la Vía Republicana; la evolución económica del país y la Revolución de Ayutla.

Durante algunas sesiones se hizo mucho énfasis en el concepto de Estado<sup>31</sup>, en lo particular me pareció muy extenso el tema ya que para abordarlo se tenía que recurrir a otros conceptos relacionados, tales como política, gobierno, derecho y territorio. Para una mejor comprensión del concepto, se revisó el texto de Federico Arriola sobre *Teoría General del Estado*<sup>32</sup>, específicamente el capítulo 3 que habla acerca de “Las cinco preguntas fundamentales de la Teoría General del Estado”<sup>33</sup>, debo declarar que cada bibliografía consultada en la asignatura eran bastante llamativas, a pesar de que en ocasiones se me complicaba entenderlas, tenían algo que me atrapaban y me obligaban a leer, comprender y reflexionar sobre el contenido.

La evaluación en este primer espacio curricular fue a través del desempeño que cada compañero mostraba durante las sesiones y a través de un examen final escrito

---

<sup>31</sup> Estado: Es una agrupación humana estable y permanente, basada en múltiples lazos de solidaridad, asentada en un territorio preciso y delimitado, dotada de un orden jurídico que puede imponerse aún por la coacción física, regida por una autoridad que supera a todas las que puedan tener los grupos sociales inferiores y unificada en torno a un fin común. (González, pp:15-16, 1982. Citado por Arriola, 2017, pp:37-38).

<sup>32</sup> Arriola, J. (2017). *Teoría General del Estado*. México: Editorial Trillas.

<sup>33</sup> ¿Qué es el Estado? ¿Cómo es el Estado? ¿Por qué existe el Estado? ¿Por qué debe existir el Estado? Y ¿Para qué existe el Estado?

en donde se tenía que responder cinco preguntas acerca de los temas revisados sobre el liberalismo político y el Estado.

La asignatura cursada en el segundo semestre de la línea fue “Política Educativa Comparada”, decidí tomar el curso con la misma profesora del primer semestre ya que su manera de brindar las clases me agradaba.

Como primera actividad estuvo la solución de un cuestionario sobre los temas revisados en el primer semestre, tales como: Estado-Nación, tipos de Estado (absolutista, republicano, liberal-democrático, autocrático y soberano), Liberalismo político y económico, soberanía, democracia, ciudadanía, formas de Gobierno, Gobernabilidad, Gobernanza, entre otros. Me gustó esta actividad ya que me permitió retomar los conceptos y tener las bases necesarias para enfatizar en la Política Educativa Comparada.

Posteriormente se revisaron tres preguntas específicas acerca de la comparación: ¿Por qué comparar? ¿Qué es comparable? y ¿Cómo comparar? Para responder a estas interrogantes se utilizó como referencia la lectura de Giovanni Sartori sobre *Comparación y método comparativo*<sup>34</sup>, esto me permitió tener un panorama más amplio del ámbito educativo, sobre todo comprender la importancia del estudio de los sistemas educativos a nivel global y la manera en cómo el administrador educativo puede realizar investigación científica a través de la comparación para mejorar los procesos de gestión y administración educativa.

Otro tema que se revisó fue acerca de la Globalización y el impacto que ha tenido el Estado a causa de tal fenómeno. Cuando empecé a revisar tal concepto me fue posible conocer sobre los cambios negativos y positivos que se efectuaron en la sociedad, tales como la pérdida de autonomía, el cambio de un Estado benefactor a un Estado neoliberal y los avances en las industrias y las nuevas tecnologías de información y comunicación. Al igual que en los demás temas, la lectura que me sirvió de referencia para una mejor comprensión fue el texto de *Globalización y Educación*.

---

<sup>34</sup> Sartori, G. (1994). *Comparación y método comparativo*. Pp:30-47

*Manual crítico*,<sup>35</sup> específicamente el Capítulo 2: Estado, globalización y política educacional. Como tarea, la profesora dejó responder un cuestionario<sup>36</sup>, el cual permitiría comprender el impacto que la Globalización ha tenido específicamente en el ámbito educativo.

En esta asignatura fue muy común el uso de Dropbox como herramienta principal para subir las distintas tareas que se iban desarrollando, en realidad fueron bastantes, sin embargo, todas permitieron el desarrollo de las unidades temáticas. Algunas eran referentes a investigaciones sobre el Plan Nacional de Desarrollo, Política Educativa, definición de “información”, al artículo 3° de la Constitución y a la “calidad educativa”.

Como trabajo final, la profesora pidió realizar un estudio comparativo sobre el analfabetismo y la población indígena de distintos Estados de la República mexicana entre los años de 1990 y 2010. El trabajo se realizó en equipos y cada uno tendría que elegir un Estado en específico, en el caso de mi equipo, decidimos elegir el Estado de Jalisco.

Para desarrollar dicho trabajo fue necesario primero comprender teóricamente el concepto de analfabetismo y conocer cómo está constituido el Estado de Jalisco (municipios, población, escolaridad aproximada de sus habitantes, hablantes de lengua indígena), para ello, se tuvo que recurrir a distintos autores especialistas en el tema, de hecho, una fuente que se utilizó mucho fue la del INEGI. La profesora pidió como requisito avances constantes del proyecto y las conclusiones a las que se llegó sobre el trabajo final fue la reducción del 4% de analfabetismo entre los años mencionados y también la reducción de la lengua indígena (Náhuatl y Huichol).

---

<sup>35</sup> Torres, C y Burbules, N. (2005). *Globalización y Educación. Manual crítico*. España: Editorial Popular

<sup>36</sup> ¿Qué se entiende por sistema tradicional?; ¿Qué es lo local, global y el consumo?; Educación transcultural, internacional y a distancia o global; ¿En qué consiste la política Educativa?; Globalización y Universidades: Capitalismo académico; Globalización de la educación primaria y secundaria.

Como evaluación final, se tomaron en cuenta las tareas subidas a Dropbox, el examen parcial acerca del Método Comparativo y el impacto de la Globalización en la sociedad y el ensayo final sobre el analfabetismo con su respectiva exposición.

En el tercer semestre cursé la asignatura de “Políticas Públicas y Educación”, la profesora encargada del curso pidió una carpeta en la cual cada alumno tendría que ir guardando los trabajos realizados en clase, las lecturas leídas, Investigaciones realizadas, los esquemas de exposiciones, controles de lectura y las presentaciones impresas de cada exposición.

Al igual que en la materia de Política Educativa Comparada, se realizó como primera actividad un cuestionario de acuerdo a los conocimientos previos adquiridos en los semestres anteriores de la línea, esto con la misma finalidad de conocer el nivel de aprendizaje que se tenía. En el cuestionario venían conceptos como: Estado-Nación, Gobierno, Gobernanza, Gobernabilidad, Sociedad, Política Pública y Política Educativa

La forma de trabajo durante el semestre se basó en diversas exposiciones, algunas en equipo y otras individuales, en total fueron 20 de las cuales en cada una se tenía que llevar a cabo un cuadro conceptual como control de lectura y cada equipo tendría que realizar su presentación en power point e imprimirlo para entregarlo a los demás compañeros.

Entre las distintas lecturas revisadas y expuestas en el salón de clases se encuentran las siguientes: *La Hechura de las Políticas Públicas*<sup>37</sup> de Luis F. Aguilar Villanueva, en esta lectura se abordaron los primeros tres capítulos que hablan sobre el proceso de elaboración de Políticas, el concepto teórico de Política y el análisis como proceso social: Wildavsky, este último capítulo lo expuse junto con mi equipo; *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas*<sup>38</sup> de Eugene Bardach, en ella, el autor plantea como técnica para el análisis de las políticas “el camino de los ocho

---

<sup>37</sup> Aguilar, F. (1992). *La Hechura de las Políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa

<sup>38</sup> Bardach, E. (2001). *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa

pasos”<sup>39</sup>; *Teoría General del Estado* de Federico Arriola, una parte de esta lectura ya se había revisado en el semestre anterior, solo que en esta ocasión se revisaron más capítulos como el 4, 5, 6, 7 y 8, y, por último; *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar* de Gloria Del Castillo Alemán<sup>40</sup>, específicamente el capítulo 2: La Política Educativa en la educación básica: de la cobertura a la calidad y entre la gobernabilidad y gobernanza. También aborda el tema del impacto de la Nueva Gestión Pública en la Administración Pública Federal y en el Sistema Educativo en México.

Al final de cada exposición los equipos realizaban un cuestionario de acuerdo a cada tema, sin lugar a dudas esta forma de trabajo durante las sesiones (exposición, control de lectura, esquema de exposición y cuestionario) me pareció excelente ya que me permitía profundizar más en los temas y comprenderlos mejor. Otra actividad llevada a cabo durante el semestre fue la realización de un glosario en donde se tenía que definir cada concepto que en su momento no era comprensible.

En el cuarto semestre tuve la asignatura de “Gestión de la Política Educativa”, nuevamente como primera actividad se llevó a cabo un cuestionario acerca de los conocimientos previos adquiridos en semestres pasados, en donde tenía que definir conceptos como: Políticas Públicas y Gubernamentales, ciclo de las políticas, *politics*, *policy*, Política Educativa y Estado.

El tema sobre Globalización se volvió a retomar y nuevamente realicé una revisión del texto de *Globalización y Educación. Manual crítico*. Capítulo 2: Estado, globalización y política educacional. Como control de lectura la profesora dejó de tarea un esquema y una reflexión sobre los orígenes de la Globalización, tomando como punto de partida los tres logros económicos de mayor impacto durante el desarrollo del capitalismo, tales como la máquina de vapor utilizada durante la Revolución

---

<sup>39</sup> (1) Definición del problema, (2) Obtención de información, (3) Construcción de alternativas, (5) Selección de criterios, (6) Proyección de los resultados, (7) Confrontación de los costos, (8) ¡Decida! y Cuente su historia.

<sup>40</sup> Castillo, G. (2011). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: Flacso.

Industrial en el siglo XVIII, los avances en las industrias eléctrica y química a finales del siglo XIX y las tecnologías de la comunicación (revolución de las computadoras).

Otra actividad relevante en la asignatura fue la diferenciación entre gestión educativa y administración educativa, siendo sincero, en aquel semestre aún no comprendía la diferencia entre ambos conceptos, sabía que no eran sinónimos y aunque algunos profesores hacían referencia a ambos, no lograba diferenciarlos. La profesora explicó detalladamente las diferencias entre los conceptos y como apoyo solicitó leer el texto de Juan Casassus *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*<sup>41</sup>. Poco a poco me iba quedando más claro la diferencia entre ambos, posteriormente dejó como actividad, tomando de referencia la lectura y las explicaciones en clase, desarrollar dos listas con cinco características de gestión educativa y cinco características de administración educativa, así como responder la siguiente pregunta: ¿Cómo convergen ambos en la tarea de un administrador?

Además de dicha actividad, se llevó a cabo un breve ensayo sobre las características que debe reunir una buena gestión y de calidad, para tal actividad tomé de referencia el texto de Casassus y sus modelos de Gestión<sup>42</sup> y el texto de José Luis Arias López sobre *La dimensión administrativa de la gestión. Notas para una gestión del trabajo participativo*. Con dicha actividad me fue posible comprender en su totalidad el concepto de gestión y administración educativa.

---

<sup>41</sup> Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B)*.

<sup>42</sup> Casassus J. (2000). plantea como modelos de gestión los siguientes:

- *Normativo*: modelo de gestión basado en las normas.
- *Prospectivo*: basado en la toma de decisiones y las acciones.
- *Estratégico*: basado en el control absoluto de todos los recursos con los que se cuenta.
- *Estratégico situacional*: basado en el desarrollo de la estrategia a través del entorno, gestión de los recursos.
- *La movilización de los recursos, Calidad Total*: basado en los procesos y en el cumplimiento de objetivos
- *Reingeniería*: disposición de un cambio radical cuando el proceso no está funcionando. Reformulación de lo establecido.
- *Comunicacional*: basado en la organización y el trabajo en equipo para el logro de objetivos. (pp:7-12)

A mediados del semestre la profesora especificó en qué consistía el trabajo final, además, pidió avances constantes durante el transcurso. Para su realización se tenía que elegir un programa institucional, revisar cómo se ha implementado, los modelos de gestión utilizados y la manera en cómo se ha contribuido con dicho programa en la mejora de la calidad del Sistema Educativo.

En mi caso decidí basarme en el Programa Institucional de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG). Para su desarrollo dividí el trabajo en tres apartados: definición del programa (abordé su propósito, historia, características, sus reglas de operación y la delimitación: 2014-2018), nivel de problematización (aquí identifiqué algunas problemáticas que tenía el programa, también enfatice en el modelo de gestión llevado a cabo para su implementación: gestión estratégica) y el soporte teórico-metodológico. Este trabajo me permitió comprender la manera en cómo se gestiona una Política Educativa en el sistema educativo y el papel que juega el administrador educativo en el funcionamiento de los cursos de acción encaminados a la atención de necesidades y solución de problemas.

Para el quinto semestre cursé la asignatura de Evaluación de Políticas Públicas. De hecho fue la primera asignatura que cursé en ese semestre, hasta ese momento no había tenido ningún curso relacionado a la evaluación de políticas, por tal motivo, no tenía aún la noción de tal proceso y de su importancia en el quehacer profesional del administrador educativo. En ese mismo semestre tuve otra materia llamada Planeación y Evaluación Educativa que de igual manera me permitió ver a la evaluación como un mecanismo de control e innovación de los procesos administrativos.

En la primera sesión, el profesor, además de explicar la forma de trabajo puso mucho énfasis en el concepto de evaluación y su importancia en el proceso de gestión. Posteriormente, en el transcurso del semestre se trabajaron diversos temas, en equipos se exponían cada uno y la mayoría eran acerca de procesos de evaluación educativa, en un grupo de Facebook cada equipo tenía que subir archivos con relación

a sus temas de exposición. Cada que se terminaba una exposición, el profesor se encargaba de reforzar el tema visto y resolver las dudas que pudieran surgir.

El primer tema que se expuso fue el “Recorrido por la evaluación de la Educación Básica en México”. Me sorprendió el dato sobre lo reciente que son las primeras iniciativas de evaluación del SEN con aproximadamente cinco décadas, esto inmediatamente me lleva a la reflexión sobre el enorme esfuerzo que se requiere sobre este ámbito y de lo mucho que el administrador educativo debe trabajar para seguir cooperando en el mejoramiento constante de la educación.

El siguiente tema expuesto fue sobre el INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) y sobre su informe 2015, este Instituto en su momento (2002-2019) se encargaba de evaluar la calidad educativa y los logros académicos de los niveles de educación básica y media superior.<sup>43</sup>

Posteriormente, se expusieron otros programas internacionales de evaluación como PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos)<sup>44</sup>, TALIS (Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje)<sup>45</sup> y TIMSS (Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias)<sup>46</sup>. Entre otros temas expuestos estuvieron los siguientes: Planes de estudios (en sus ámbitos de evaluación) de la educación obligatoria: preescolar, primaria, secundaria y media superior, evaluaciones del sector privado y evaluaciones en la educación superior.

Junto con otro compañero expusimos el tema “Modelo educativo 2016. Evaluaciones”, debido a lo amplio del documento, el profesor optó por dividirlo en dos

---

<sup>43</sup> El INEE fue sustituido por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación el cual entró en vigor el 1 de Octubre del 2019 y entre sus funciones destacan la Evaluación diagnóstica como apoyo para la mejora continua de la educación.

<sup>44</sup> PISA (Programme for International Student Assessment), este programa es coordinado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y entre sus funciones se encuentran los estudios comparativos de resultados de los sistemas educativos.

<sup>45</sup> TALIS (Teaching and Learning International Survey), estudio organizado por la OCDE en el 2008, su propósito era realizar encuestas a distintos países acerca de las condiciones de los profesores en sus procesos de enseñanza, con la finalidad de analizar los resultados y favorecer al mejoramiento de la misma.

<sup>46</sup> TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), fue un estudio que se encargó principalmente de evaluar los logros de aprendizaje en Matemáticas y Ciencias de alumnos de 4° y 8° grados de educación básica.

equipos, a nosotros nos tocó exponer el segundo apartado en donde se hablaba sobre formación y desarrollo profesional docente, Inclusión y Equidad y la Gobernanza del Sistema Educativo.

Junto con mi compañero de equipo se nos ocurrió exponer nuestro tema de una manera dinámica y divertida con el fin de no caer en lo tradicional. Primeramente explicamos los dos primeros temas (formación y desarrollo profesional docente, Inclusión y Equidad), posteriormente realizamos una obra de teatro utilizando un par de títeres que simulaban una entrevista entre un maestro y un director, en donde el maestro le hacía preguntas al director sobre la Gobernanza del Sistema Educativo y éste le respondía según lo establecido en el Modelo Educativo<sup>47</sup>. La verdad fue muy divertido y, al final realizamos una serie de preguntas, lo agradable fue que todos querían participar.

Una vez terminadas las exposiciones, el profesor dejó como tarea un cuestionario con preguntas abiertas acerca de los diferentes temas vistos en clase. Para la evaluación final, dio tres opciones, una era la resolución de un cuestionario y las otras dos se basaban en la entrega de los trabajos finales de las asignaturas de Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa y Planeación y Evaluación Educativas, ya que ambas incluían procesos de evaluación y dependiendo de la calidad del trabajo dependería la calificación final.

### ***5.3. Conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la línea***

Una de las principales competencias que la LIPOLE brinda al estudiante de la LAE se basa en el conocimiento teórico sobre los procesos de intervención a través de las Políticas Públicas, en este caso, a través de las Políticas Educativas. La línea aporta

---

<sup>47</sup> Algunas de las preguntas que le realizaba el maestro al director eran las siguientes: ¿Por qué es importante la colaboración de los gobiernos tanto federal como estatal para la implementación del modelo educativo? ¿Por qué el poder legislativo juega un papel crucial en el actual modelo educativo? ¿Por qué es necesario crear un Sistema de Información y Gestión Educativa?

al cumplimiento del objetivo profesional planteado en la LAE, siendo factor principal en uno de sus tres ámbitos de formación.

### *5.3.1. Categorías de análisis en la LIPOLE*

En el libro de *Metodología para la construcción de espacios curriculares de la LAE* se menciona lo siguiente:

...en esta línea curricular se articulan y relacionan los temas, los conceptos y las orientaciones que permiten describir y comprender la determinación de políticas, programas y proyectos educativos a lo largo de la conformación del SEN. Asimismo, en la LIPOLE se estudian los procesos de administración y gestión que se llevan a cabo al interior de las instituciones y las organizaciones educativas. (2011, p.73).

Tomando de referencia lo citado y lo planteado al inicio de este subcapítulo, me fue posible identificar las siguientes dos categorías de análisis:

*Categoría de análisis 1: Contexto, determinación y diseño de las Políticas Educativas.*

*Categoría de análisis 2: Gestión y evaluación de políticas, programas y proyectos educativos en el campo profesional.*

### 5.3.2. Aprendizajes adquiridos con base en las categorías de análisis

Es bien sabido que las políticas educativas del país influyen en gran medida en el quehacer profesional de todos los actores involucrados al ámbito educativo, para el caso del administrador educativo es tan fundamental fortalecer conocimientos y habilidades acerca del manejo del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas. Como es de notarse, es tanta la responsabilidad y el compromiso sobre este asunto, que es necesario brindarle la mayor concentración posible y sobre todo seguir fortaleciendo tales conocimientos.

De acuerdo a ello, en el libro de *Metodología para la construcción de los espacios curriculares* se establece que:

La orientación teórico- metodológica y didáctica de la LIPOLE promueve un equilibrio entre el manejo teórico-conceptual –como competencia técnica– y la sensibilización político-ideológica; ya que considera que la competencia técnica sin compromiso político deriva fácilmente en actitudes y enfoques de carácter tecnocrático. Y a la inversa, también se sabe que el compromiso político sin competencia técnica provoca clientelismo, demagogia o un accionar sin sentido. (2011, p.73).

Conforme a lo citado, es necesario no solamente adquirir habilidades tecnocráticas respecto a las competencias mencionadas, sino que se requiere tener compromiso político y conocer el contexto que da lugar a la determinación de las políticas educativas tanto a nivel general (SEN) como a nivel particular (centros educativos), tal como se establece en la primera categoría.

*Categoría de análisis 1: Contexto, determinación y diseño de las Políticas Educativas*

Estudiar y conocer el contexto que da lugar a la determinación de Políticas Educativas es parte fundamental para los procesos de implementación, seguimiento y evaluación, por tal motivo, resulta conveniente que como administrador educativo cuente con las herramientas necesarias tendientes al estudio de las mismas.

En la LIPOLE me fue posible adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que me servirán de base para el desarrollo profesional de las actividades correspondientes a los fines planteados en las Políticas del sistema educativo, esto dependiendo de la institución en la cual labore, de igual manera, estas bases me permitirán participar activamente tanto en el diseño como en la implementación y seguimiento de los cursos de acción. A continuación, en el siguiente cuadro establezco de acuerdo a la categoría de análisis los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la línea:

**Cuadro 11.** Caracterización de aprendizajes de acuerdo a la categoría de análisis 1

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
El papel que juega el Estado en la formulación de las Políticas Educativas. Teoría General del Estado. Formas de Gobierno. Sistema Educativo Nacional (estructura). Nueva Gestión Pública y su impacto. Construcción de la agenda pública.	Análisis comparativo de indicadores educativos que determinan la situación real de los diferentes sistemas educativos nacionales. Identificación de necesidades para la formulación de Políticas Públicas. Análisis de Políticas Públicas.	Participación de criterio moral en la determinación de Políticas Educativas. Democrático y equitativo.

Ciclo de las Políticas. El papel de los organismos multinacionales en la definición de Políticas Educativas.	Diseño de una Política Pública. Diagnóstico institucional.	
---	---	--

**Fuente:** elaboración propia.

Considero que los conocimientos que adquirí en la línea me permiten identificar las problemáticas o necesidades que dan origen al diseño de las Políticas Educativas, estos conocimientos también me permiten conocer las formas en las cuales podré intervenir dentro de la institución educativa, si bien es cierto, tanto el Estado como los organismos internacionales participan bruscamente en la definición del rumbo que tomará la educación en el país, sin embargo, tanto las actitudes como las habilidades que brinda la línea me permiten como administrador educativo mantener una postura proactiva en la gestión y administración de las políticas establecidas, con el fin de accionar siempre tomando en cuenta la mejora continua.

El análisis de las Políticas Educativas (fines y procesos) de los sistemas educativos de los diferentes países permite mejorar la planeación estratégica establecida en ella, no se trata de copiar los métodos sino de optimizar la gestión y la administración para lograr los resultados esperados. Aunado a esto, el conocimiento respecto al ciclo de las Políticas me permite tener una perspectiva crítica sobre la determinación y el diseño de las Políticas.

También considero que las habilidades que la línea me brindó en esta categoría se encuentran encaminadas al diagnóstico institucional y al diseño de cursos de acción, debido a que los conocimientos que brinda se enfocan en la participación del Estado en la definición y formulación de Políticas Públicas. Esto se puede considerar

de manera general, pero a mi parecer el administrador educativo desempeña la misma tarea solo que de manera más específica (nivel institucional u organizacional).

Referente a las actitudes, la línea brinda la noción de participación de criterio moral en la determinación de cursos de acción, esta moral, al menos en mí, se guía por valores justos, equitativos y de bien común. Esta apropiación se da precisamente por el estudio del contexto que da lugar a la determinación de las políticas educativas. Cabe aclarar que los valores de los cuales se apropia el ser humano no se definen solamente en una pequeña parte de su vida (como en este caso durante mi trayectoria en la línea) sino en la educación (formal, no formal e informal) que recibe desde su niñez y esto se ve reflejado en su participación activa en la sociedad.

*Categoría de análisis 2: Gestión y evaluación de políticas, programas y proyectos educativos en el campo profesional*

Tanto la gestión como la evaluación son procesos que definen el buen funcionamiento y la mejora de las Políticas Educativas, ambas son características esenciales del quehacer profesional del administrador educativo, por tal motivo, me parece oportuno rescatar los aprendizajes obtenidos en la LIPOLE respecto a esta categoría.

A mi parecer, las asignaturas correspondientes al cuarto y quinto semestre de la línea (Gestión de la Política Educativa y Evaluación de Políticas Públicas) se enfocan más en ambos procesos, aunque también hay otras asignaturas que se complementan con la categoría de análisis. A continuación presento los aprendizajes obtenidos de acuerdo a la categoría:

**Cuadro 12.** Caracterización de aprendizajes de acuerdo a la categoría de análisis 2

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
Diferencias entre administración y gestión educativa. Modelos de gestión. Evaluación como modo de gestión. Programas de evaluación de la educación básica.	Análisis de Políticas Educativas. Habilidades propias de la evaluación.	Proactivo. Actitud democrática y equitativa respecto a los procesos de administración y gestión educativa.

**Fuente:** elaboración propia.

Aprender a diferenciar los procesos que conllevan tanto la administración como la gestión educativa es fundamental para el cumplimiento del objetivo profesional planteado en la LAE, en donde se establece que se desea formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión. Esta diferenciación, al igual que el conocimiento respecto a los diferentes modelos de gestión, permite visualizar la gestión adecuada que se puede llevar a cabo sobre las diferentes políticas, programas y proyectos establecidos en las organizaciones e instituciones educativas.

Durante la gestión se requiere tener una actitud proactiva independientemente del proceso establecido en la planificación, también es necesario que el administrador educativo sea democrático ya que siempre es indispensable el trabajo en equipo para el logro de objetivos. Personalmente considero que la línea estimuló en mí tales actitudes ya que promueve su importancia para la optimización de los objetivos.

De igual manera la evaluación resulta ser un proceso bastante importante y llamativo, sin lugar a dudas, en la línea me fue posible conocer las características que conlleva tal proceso. El hecho de analizar los diferentes programas de evaluación

educativa de educación básica (como en el quinto semestre), permite identificar la importancia de la participación del administrador educativo en las evaluaciones y cómo este proceso resulta ser un mecanismo importante de control del SEN, así como de sus instituciones y organizaciones.

#### **5.4. Reflexión analítica del proceso**

Desde que empecé a tener noción de lo que implica la Administración Educativa consideré la importancia del estudio de las Políticas Educativas para mi formación profesional. Durante mi trayectoria formativa en la línea pude, a través de las distintas actividades realizadas durante las sesiones, comprender aspectos relevantes sobre el tema, tales como el papel del Estado en materia educativa, los diferentes modelos de gestión, la importancia del análisis comparativo sobre las políticas educativas (nacionales e internacionales) y los procesos institucionales y de evaluación así como el papel que juega el administrador educativo en la formulación e implementación de Políticas Educativas.

Conforme a lo que se plantea en el libro de *Metodología para la construcción de los espacios curriculares* sobre la LIPOLE, se busca promover sensibilización política-ideológica en el estudiante, en lo que respecta a mi trayectoria formativa considero que me fue posible adquirir cierta sensibilización al momento de analizar las políticas que en ese momento se encontraban vigentes (Reforma educativa 2012 y derivados), todo esto se podía ver desde una perspectiva técnica e ideológica (desde los hechos que originaron su conformación y el contexto en el que se encontraba el SEN).

En la línea hubo elementos clave que potenciaron lo previsto en los objetivos planteados, tales como el fenómeno de la Reforma Educativa que en ese momento daba mucho de qué hablar en el ámbito educativo. Considerando el impacto de dicha reforma en el sistema educativo, en la línea se analizaba en gran medida las políticas que se derivaban de la reforma, eso estimuló los conocimientos teóricos que se veían

en las asignaturas como la evaluación y la gestión de las políticas, así como el papel que jugaba el Estado en su formulación e implementación. Puedo afirmar que el elemento clave fue el carácter teórico-práctico que la línea ofrece.

Así como hubo ciertos elementos que potenciaron el desarrollo de conocimientos sobre el tema, también hubo elementos en los que hay que trabajar más. Por ejemplo, la poca profundización en ciertos temas como los diferentes modelos de gestión y el proceso detallado de evaluación de políticas. Si bien es cierto, se revisaron los temas, sin embargo, no fue muy preciso los procesos en ambos, considerando que son aspectos muy importantes para el administrador educativo.

Directa o indirectamente en las asignaturas de las líneas curriculares se trataban temas referentes a las Políticas Educativas, esto suponía un aprendizaje más profundo en la LIPOLE, ya que en ella no solo se veían contenidos meramente teóricos, también se analizaban procesos de gestión y administración de las políticas que se han desarrollado, tal como sucedió en la asignatura de Gestión de la Política Educativa, en donde analicé el modelo de gestión llevado a cabo en la CONALITEG sobre la Reforma Educativa del 2012. Este tipo de aspectos (relación entre asignaturas y teoría-práctica) enriquecían en gran medida el contenido temático de la Línea.

Otro aspecto que contribuyó en el cumplimiento del objetivo de la LIPOLE fue el pensamiento crítico-analítico que cada profesor exigía del alumno. Un ejemplo de ello fue en la asignatura de Política Educativa Comparada, en donde preguntas simples como ¿Por qué comparar? ¿Qué es comparable? y ¿Cómo comparar? (tal como se planteaba en la lectura de Giovanni Sartori) te llevan a una serie de cuestionamientos que te permiten reflexionar sobre la importancia del método comparativo en el análisis político y, sobre todo en cómo esto se podría utilizar para fortalecer el quehacer profesional del administrador educativo.

También los programas de evaluación revisados en la asignatura de Evaluación de las Políticas Públicas, me permitió conocer procesos que se llevan a cabo sobre este aspecto, y la manera en cómo los resultados propician el mejoramiento constante,

ya que promueve las bases para fortalecer o mejorar los puntos débiles de cualquier proyecto de intervención. Sin lugar a dudas, esta línea me motiva a indagar más sobre temas en específico, tales como los modelos de gestión que se llevan a cabo en las diferentes instituciones, organizaciones e instancias educativas, así como los procesos institucionales.

## **REFLEXIONES FINALES**

Más que el simple hecho de identificar mis aprendizajes, el fin último de este trabajo fue fundamentar la importancia del administrador educativo en el constante mejoramiento del SEN, considero que la sistematización de trayectoria formativa me permitió llegar a este objetivo, primeramente por el hecho de brindarme seguridad y confianza sobre mi perfil profesional, a gran escala, esto me permite mantener una postura firme como administrador educativo, estar preparado para el ámbito laboral y ser consciente de las aportaciones que puedo realizar en las diferentes instituciones, organizaciones e instancias educativas.

Mejorar el sistema educativo es un compromiso de todos los profesionales de la educación, en el caso del administrador educativo recae una gran responsabilidad al respecto ya que su liderazgo y capacidad de gestión dentro de las instituciones definirá en gran medida el cumplimiento de objetivos, dichos objetivos siempre deben estar encaminados a la innovación y al mejoramiento constante del derecho educativo.

Hablar del sistema educativo es complejo ya que conlleva a hablar de un todo (escuelas, infraestructura, instituciones, organizaciones, docentes, alumnos, etc). Referirse al mejoramiento constante implica la atención de necesidades, solución de problemas y sobre todo hacer frente a los cambios y nuevos retos a los que constantemente se enfrenta la educación, para el caso del administrador educativo, su labor tiene mucha relación con lo mencionado, es por ello, que su participación en el ámbito profesional es imprescindible.

Todo el proceso llevado a cabo para la realización de este trabajo contribuyó notoriamente, principalmente me basé en tres procesos como lo son la investigación, el análisis y la sistematización. En el primer caso, cuando planteo a la investigación me refiero al marco teórico en donde proyecto la importancia de las trayectorias formativas y sobre todo la relevancia de la AE en el SEN, esto me permitió tener un panorama más completo de lo que implica la disciplina y no solo quedarme con lo que

vi en la UPN sino ir más allá. Aunque fue una investigación breve me permitió comprender sus dimensiones y alcances, esto brinda un primer acercamiento a la importancia del administrador educativo.

Tal como ya se había planteado, la AE es una disciplina que se encuentra en constante evolución a través de la investigación en donde se pretende mejorar e innovar los procesos organizacionales, esto igual supone un gran reto en donde los administradores debemos dar lo mejor de nosotros y de mantener un compromiso con nuestra profesión solo de esa manera se logrará un mayor reconocimiento a nuestra labor.

El análisis es otro proceso que fue indispensable para el logro de mi objetivo, aquí hago alusión a la formación de administradores educativos por parte de la UPN. Independientemente de que en la sistematización me enfoqué en solo dos líneas curriculares, me pareció conveniente y necesario revisar y analizar las cinco líneas, como resultado pude comprender la lógica de formación en su totalidad y además me permitió tener un panorama claro de lo que implica la AE para la UPN. Se podría decir que me permitió comprender las expectativas que se tienen del egresado, su formación y las capacidades que se esperan adquieran para el ámbito profesional. Las categorías de análisis identificadas no son más que conceptos que engloban el accionar del administrador educativo.

En el objetivo general planteo la necesidad de resaltar los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos en la LM y en la LIPOLE, me pareció conveniente llevarlo a cabo a través de las categorías, solo así me fue posible contrastar dichos aprendizajes de manera sistemática. El fin último de tal proceso fue precisamente eso, comprender la lógica de formación e identificar categorías de análisis, en ningún momento tuve el interés de enfatizar y dar críticas al plan curricular.

Algo que me parece llamativo es la relación existente entre cada línea curricular, todas ellas fortalecen las habilidades establecidas en el perfil de egreso, quiero destacar que los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos no me los dio solo

una línea, fue una colaboración entre todas que me permitieron poco a poco desarrollarlas, aunque claro, unas enfocaban más el impulso de ciertos aprendizajes.

Por último, la sistematización fue otro proceso que influyó en este trabajo, probablemente fue el hilo orientador para alcanzar el objetivo general. Dicha herramienta resulta ser útil para lograr distintas metas, en este caso, resultó útil principalmente para reflexionar analíticamente mis aprendizajes y la importancia del administrador educativo, ya que en lo personal me brindó la seguridad y confianza sobre mi formación. Al tener esa seguridad se logra obtener criterios para brindar un punto de vista, una opinión o una perspectiva sobre la disciplina.

En el planteamiento del objeto de sistematización resalto una problemática que afectaba directamente mi persona, me refiero a la poca seguridad que tenía sobre mi perfil profesional, es precisamente la sistematización la que me permitió atacar y vencer ese obstáculo, de esa manera me quedó claro lo imprescindible que es el administrador educativo dentro del ámbito laboral.

Llevar a cabo la sistematización de trayectoria formativa implicó basarme en los cinco tiempos para sistematizar que propone Jara, los cuales hacen alusión al punto de partida, las preguntas iniciales, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo y los puntos de llegada; cada tiempo implicó cierta actividad enriquecedora que me permitió llegar a una reflexión, considero que con ello obtengo las bases necesarias para participar activamente en el ámbito profesional, aunque nunca minimizo la necesidad de una preparación constante, al contrario, también logré identificar áreas en donde es necesario prepararme más, por ejemplo, en los ámbitos de la política educativa y los procesos organizacionales.

Es cierto que durante la realización de este trabajo suscitaron varios cambios, soy consciente de que mi investigación no está muy profundizada y también de que mi sistematización no abarca toda mi trayectoria universitaria, sin embargo, siempre traté de delimitar el trabajo, ser lo más concreto posible y obtener resultados más precisos. Conforme iba avanzando en el proceso me iba quedando más claro la importancia de

sistematizar e investigar, esto me motiva a seguir aprendiendo y sobre todo aprovechar cada libro, cada clase, cada duda y cada explicación brindada por algún docente.

Siempre estamos en proceso de formación e inclusive, una vez que nos involucramos al ámbito laboral seguimos preparándonos, consiente estoy de que mi trayectoria formativa en la Universidad es apenas el paso inicial para una vida profesional, si no le doy el valor correspondiente o si no pongo en práctica las habilidades obtenidas poco habrá valido mi recorrido.

El administrador educativo, como todo profesional de la educación, debe tener claridad sobre la preparación constante que implica el formar parte de un sistema educativo, el conocimiento y la preparación siempre han sido el factor importante en el mejoramiento constante, desafortunadamente, hay intereses de por medio que en ocasiones limitan el desarrollo educativo, también hay obstáculos como lo es la desigualdad que no permiten avanzar en este sector, a tales problemáticas debe hacer frente el administrador y ampliar su mirada no solo a nivel organizacional sino a un nivel general.

Para lograr que algo mejore es necesario enfocarlo desde la raíz, con ello hago alusión a las políticas educativas, esas políticas que definen el rumbo de la educación en un país, esas políticas que constantemente cambian evitando el desarrollo de las propuestas establecidas, esas políticas que en ocasiones parecen cegarse a las verdaderas problemáticas que enfrenta la educación, esas políticas que en ocasiones parecen ser de interés propio para ciertos actores, esas políticas que en ocasiones no consideran a todos los participantes del sector educativo, en fin, una de las actividades que desempeña el administrador educativo es la formulación e implementación de cursos de acción, por tal motivo, es necesario lograr una mayor participación en la formulación de estas políticas y mejorar constantemente el sistema educativo, de ello parte mi interés.

Desde mi punto de vista, me parece conveniente, en la formación del administrador educativo, fortalecer esta temática de Política Educativa, hacerlo más

práctico y brindar de más herramientas al estudiante sobre ello; no perdamos de vista que todas las acciones llevadas a cabo dentro de las instituciones educativas se guían por las políticas establecidas.

Al concluir con este trabajo, me surgen diversas inquietudes sobre las posibilidades que tiene el egresado de la LAE (una vez que se involucra al ámbito laboral) de aplicar sus conocimientos dentro de las instituciones y organizaciones educativas, por tal motivo, me parece necesario e incluso obligatorio mantener una postura firme sobre el perfil profesional y de esa manera evitar terminar realizando actividades no muy propias de la administración. No tendría nada de malo, pero a lo que voy es al objetivo de brindarle el mayor reconocimiento posible a la AE.

Es normal encontrarse a otros profesionales desempeñando las actividades que le corresponden al administrador educativo, sin embargo, la LAE brinda un conocimiento multidisciplinario que permitirá una mayor concreción en el campo laboral, este tipo de conocimientos permiten afrontar de manera sustancial todos los retos del sistema educativo, por tal motivo, el profesional más idóneo para la gestión y administración en las instituciones educativas es el administrador educativo.

Si tomamos de ejemplo las habilidades metodológicas para el diagnóstico, la problematización y el diseño y desarrollo de estrategias de intervención es posible atacar problemas reales con información certera y confiable, esto resulta ser herramienta valiosa para el mejoramiento constante del SEN. De igual manera, a mi parecer, al estudiante de la LAE se le forma de una manera visionaria, el cual amplía la mirada no solo a las organizaciones sino a todo el sistema educativo, esto supone una oportunidad para buscar posibilidades de mejora.

Cada línea curricular contribuye ciertos aprendizajes, es necesario no solo quedarme con lo que aprendí sino indagar más, tener siempre en mente que la educación es dinámica, requiere de profesionales capaces de actualizar sus conocimientos constantemente, capaces de adquirir habilidades acorde a lo requerido en el sector, capaces de ser constantes y sobre todo de tener un sentido humanista.

Este trabajo me deja grandes lecciones, me inspira un interés inmenso por la investigación, las políticas, las organizaciones y los procesos de gestión y administración.

## FUENTES DE REFERENCIA

- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Aguilar, J. (Febrero, 2013). Sistematización como método de investigación cualitativa: un uso nuevo de las cosas conocidas. *Revista Educación y Futuro Digital*, (6), 29-41. Recuperado de: <https://bit.ly/36Tvv8Y>
- Booth, W. *et al.* (2008). *Cómo convertirse en un hábil investigador*. Barcelona: Gedisa.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B)*. Recuperado de: <https://docenciaiep.files.wordpress.com/2017/08/6.pdf>
- Contreras, Y. (Enero, 2011). Organización, planeación y Administración Educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*. 2 (2), 88-103. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751800008>
- Dewey, J. (2007). *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Buenos Aires, Barcelona. Paidós.
- Diario Oficial. Secretaría de Educación Pública. *Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional*. Ciudad de México, DF, 29 de agosto de 1978. Recuperado de: <https://bit.ly/33JWh1w>
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. Centro de estudios y publicaciones Alforja, San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://bit.ly/3jKemSY>
- (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de estudios y publicaciones Alforja, San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://bit.ly/34ZTG3h>

(Febrero, 2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Revista Internacional de Investigación en Educación Global y para el Desarrollo* (1), 56-70. Recuperado de: <http://educacionglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf>

(2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. Recuperado de: <https://bit.ly/3nCAv7R>

Latorre, M. *et al.* (Diciembre, 2010). Competencias habilitantes: Un aporte para el reforzamiento de las trayectorias formativas universitarias. *Revista Calidad en la Educación* (33), 275-299. Recuperado de: <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/146/152>

Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Estado de México: Red Tercer Milenio. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)

Martinic, S. (1998). *El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación*. Recuperado de: [http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0748/6\\_CEA\\_OBJ.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0748/6_CEA_OBJ.pdf)

Messina, G. (2005). La sistematización: acerca de su especificidad. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 27(2), 163-171. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545128007>

Pérez, T. (2016). *Sistematización de experiencias en contextos universitarios. Guía didáctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta, Ediciones del Vicerrectorado Académico. Recuperado de: <https://bit.ly/33JvYIN>

- Salas, F. y Flora, E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Sampieri, R, et al. (2003). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2011). *Metodología para la construcción de espacios curriculares en la Licenciatura en Administración Educativa. Plan de estudios 2009*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- (2009). *Plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- (2019). *Acerca de la UPN*. Recuperado del sitio de internet Universidad Pedagógica Nacional: <https://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/acerca-de-la-upn>
- (2019). *Administración Educativa*. Recuperado del sitio de internet Universidad Pedagógica Nacional: <https://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/91-administracion-educativa>
- (2019). *Unidades en la República Mexicana*. Recuperado del sitio de internet Universidad Pedagógica Nacional: <https://www.upn.mx/index.php/red-de-unidades/unidades-en-la-republica>
- (2019). *Misión y principios*. Recuperado del sitio de internet Universidad Pedagógica Nacional: <https://upn.mx/index.php/conoce-la-upn/mision-y-vision>