
**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

**OPCIÓN DE TITULACIÓN
TESIS**

**DENOMINADA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS, COMO ESTRATEGIA PARA SISTEMATIZAR
EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS DE LA ZONA 168
COATZACOALCOS FORÁNEAS JARDINES**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA
*ALEJANDRA CASTRO HERNÁNDEZ***

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Coatzacoalcos, Ver., 07 de Septiembre 2021.

C. ALEJANDRA CASTRO HERNÁNDEZ

PRESENTE:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMO ESTRATEGIA PARA SISTEMATIZAR EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS DE LA ZONA 168 COATZACOALCOS FORÁNEAS JARDINES.** Opción: **Tesis** para obtener el Grado de **Maestría en Educación Básica**, a propuesta de su Director **MTRA. CLAUDIA ANTONIO VICENTE**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.
PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACION
UNIDAD REGIONAL 305 UPN.



S.E.V.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD REGIONAL
305
COATZACOALCOS, VER.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Porque en todo momento me haces sentir tu presencia, gracias por no soltar nunca mi mano.

A mis padres:

Mis dos grandes ángeles en el cielo, sé que desde allá están muy orgullosos de este logro, mamá antes de partir siempre me dijiste que estudiara una maestría, papá siempre me apoyaste en esta etapa hasta el último momento, muchísimas gracias a ambos los amo y amare por siempre.

A mi Dibanhi y Jorge

Gracias por apoyarme en este proyecto y darme tiempo para realizar mi trabajo, los amo.

A mi asesora:

Mtra. Claudia por haberme guiado en este proyecto, por sus consejos y por motivarme siempre mil gracias, maestra.

Al maestro Ramón:

Por haberme tenido toda la paciencia del mundo para poder concluir mi trabajo, gracias, maestro.

A mis amigas Emy y Zule:

Siempre motivándome a continuar y echándome porras, las tres podemos salir decretado jejeje. Gracias, amigas las quiero mucho.

A mis hermanos:

Bere y Carlos, gracias por creer en mí, los amo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.....	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9

CAPÍTULO I

LOS ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN	11
1.1 La Teoría Organizacional como Sustento de la Gestión.	11
1.2 Los Modelos de Gestión Organizacional.	14
1.3 Dimensiones de la Gestión en la Supervisión Escolar.	16
1.4 Contexto Internacional y Nacional de la Gestión.	17
<i>1.4.1 La administración como parte de la gestión educativa en el marco de la política internacional y nacional.....</i>	<i>17</i>
1.5 El Desarrollo Histórico de la Gestión Educativa en México.	20
1.6 La Gestión Educativa en el Escenario de la Reforma.....	23
1.7 Una Visión Internacional de los Procesos Administrativos y los Manuales de Procedimientos.....	25
<i>1.7.1 Antecedentes nacionales de las variables los procesos administrativos y los manuales de procedimientos.....</i>	<i>27</i>
1.8 Los Procesos Administrativos y el Manual de Procedimientos.....	29
<i>1.8.1 Definición de proceso administrativo.</i>	<i>29</i>

1.8.2 Etapas del proceso administrativo.	30
1.8.3 Definición de manual de procedimientos.	32
1.8.4 Tipos de manual de procedimientos.	33
1.8.5 Relación entre el procedimiento administrativo y el manual de procedimientos.	34
1.9 Marco Conceptual	35
1.9.1 Administración.	36
1.9.2 Proceso.....	36
1.9.3 Manual.	36
1.9.4 Procedimiento.....	37

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL	39
2.1 Antecedentes y Contexto de la Intervención.	39
2.1.1 Los jardines a los que se les brinda el servicio.	41
2.2 La Supervisión Escolar y Su Relación con Otras Instituciones.	43
2.3 Contexto Económico, Político y Social de la Supervisión Escolar.	44

CAPÍTULO III

METODOLOGIA	46
3.1. Diseño de la Investigación.	46
3.2. Enfoque de la Investigación.	47
3.3 Población Estudiada.	47
3.3.1 Los directivos y docentes.....	49
3.4. Muestra y Muestreo.	51

3.5. Técnica de Recolección de Datos.....	51
3.5.1 <i>Técnicas de Investigación para el Diagnóstico.</i>	<i>52</i>
3.6 Instrumentos de Recolección de Datos.	53

CAPÍTULO IV

INTERVENCIÓN Y RESULTADOS	55
4.1 Presentación del Proyecto de Intervención.....	55
4.2 Los Sujetos, las Acciones y las Estrategias Utilizadas.	56
4.3 Valoración y Resultados.....	58
4.3.1 <i>Estrategia 1. Conociendo a un Asesor Técnico Pedagógico.</i>	<i>59</i>
4.3.2 <i>Estrategia 2. El perfil de un Asesor Técnico Pedagógico.</i>	<i>64</i>
4.3.3 <i>Estrategia 3. Las funciones de un Asesor Técnico Pedagógico.</i>	<i>66</i>
4.3.4 <i>Estrategia 4. El manual de procedimientos.....</i>	<i>68</i>

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL	71
---	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Los procesos administrativos y los manuales de procedimientos que llevan a mejorar las acciones que se realizan en una institución para así utilizar el tiempo que se ahorra en otras actividades que permitan alcanzar los estándares de calidad que establecen las diferentes normas, lo cual hace que dicha institución crezca tanto en prestigio como en servicio.

Por su naturaleza ambos procesos van de la mano y uno le permite crecer al otro y al realizar el análisis si alguno presenta algún error se modifica para continuar, se deben evaluar periódicamente para realizar los cambios que sean necesarios en pro de la mejora continua.

El presente proyecto de intervención invita a la sistematización de los procesos administrativos con la finalidad de contribuir a la mejora de las practicas docentes y a su vez esto se vea reflejado en los aprendizajes de los niños. Se desarrolla en la Supervisión Escolar Zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines se trabajarán encuestas, entrevista y talleres para dar respuesta al Objetivo General que es: Diseñar un manual de procedimientos para el trabajo administrativo de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines; con los siguientes objetivos específicos:

Conocer las características de los procesos administrativos y del manual de procedimientos.

Describir el área de oportunidad de los directivos y personal de supervisión escolar con la finalidad de mejorar su desempeño.

Identificar las estrategias que se han implementado en la oficina de supervisión y centros escolares para mejorar los procedimientos y/o protocolos de entrega administrativa de los directores.

Reconocer los beneficios que otorga a los directores y personal de supervisión escolar el uso del manual de procedimientos.

Es un trabajo que requiere participación de todos los agentes involucrados en la supervisión escolar, compromiso y disposición para mejorar los procesos administrativos, mediante el uso y aplicación de un manual de procedimientos que permite organizar sistemáticamente el trabajo administrativo.

Para ello se recurrió a un diseño no experimental alineado al tipo transversal, en razón de que el tema y las variables de investigación tienen sustento teórico a nivel internacional, nacional y local suficiente y adecuado; por tanto, el ejercicio del trabajo de investigación se perfila de tipo descriptivo para conocer a detalle la forma en cómo los procesos administrativos pueden ser influidos por la propuesta del Manual de Procedimientos implementados en los procesos de gestión de los directores que conforman la zona escolar.

El proyecto permitió retomar las sesiones de análisis semanal y dio apertura a que cada asesor diera a conocer la forma en que estaba trabajando, se retomó el trabajo colaborativo y no por islas, todos trabajando para alcanzar un mismo objetivo.

El trabajo consta de cuatro capítulos, en el capítulo uno se encuentran el objetivo general, los objetivos específicos y la problemática que originó este proyecto de intervención; en el capítulo dos se describen los antecedentes nacionales e internacionales de los procesos administrativos, los modelos de gestión y la definición de manuales de procedimientos; en el capítulo tres se detallan los instrumentos utilizados en este proyecto de intervención, las estrategias y los procedimientos de

análisis así como también la metodología; y en el capítulo cuatro se describe detalladamente el proyecto de intervención, las acciones y los resultados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procesos administrativos son el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean (Münch, 2013, pág. 18), cobraron vida en el sistema empresarial; la administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, debido a que promueve la productividad, estableciendo métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo.

Varios autores proponen diferentes etapas o factores como las denominan otros para realizar el proceso administrativo, para este proyecto se retoman las etapas que propone Lourdes Münch que son fundamentales para realizar las principales labores de todo administrador, las más comunes son: planeación, organización, integración, dirección, control. A estas etapas en forma integral se les denomina proceso administrativo.

El proceso administrativo permite tener una mejor organización secuencial y cronológica para realizar el trabajo en diferentes instituciones, llevando una secuencia o serie de pasos a seguir, por ejemplo, es bien sabido que después de la actividad número 4 se ejecuta la número 5 y antes de la 3 se debe realizar la número 2.

Con respecto a la administración en las instituciones educativas, Lourdes Münch (2013) la define como “el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos”. (p.15)

El trabajo administrativo no es ajeno a las escuelas mexicanas, debido a que uno de los principales problemas que aqueja a los docentes es el exceso de carga administrativa, lo cual se ve reflejado en los malos resultados de los alumnos en las diferentes pruebas estandarizadas que se aplican año con año. Con la llegada de la reforma educativa del 2018 se presentó como uno de los aspectos a mejorar con la creación de plazas de subdirectores académicos y de gestión, pero actualmente no se

ha dado ya que los directores y docentes son los encargados de realizar todas las actividades administrativas en sus escuelas.

En el caso de la Subdirección Estatal de Educación Preescolar a partir del 2017 crearon correos para cada departamento, lo cual genera que las solicitudes de documentación hayan aumentado tanto para la supervisión escolar como para los directivos, en muchas ocasiones solicitan la misma información, pero en formatos diferentes y con muy poco tiempo para la entrega. Con cada cambio de gobierno estatal se vuelve una constante el generar modificaciones en formatos; con respecto a la plataforma de Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) y control escolar no se encuentra habilitadas al 100% y existe un retraso en las fechas calendarizadas para subir información, ocasionando que la carga administrativa sea mayor sobre todo en determinados periodos.

Por lo anterior se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario, con la finalidad de conocer los saberes previos de una muestra de directores y Apoyos Técnicos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines, en la cual se atienden a 36 jardines de 6 diferentes municipios, sobre los procesos administrativos (etapas, características y utilidad para su función); el cual arrojó el siguiente resultado:

Con el instrumento aplicado al 10% de las directoras de la zona se puede observar que la mayoría conoce el concepto de proceso administrativo, pero no las características de la administración educativa y aun cuando saben cuáles son las etapas del proceso administrativo, estas no son tomadas en cuenta debido a que realizan entregas de documentación de forma extemporánea, con errores o no cumplen, carecen de compromiso y organización del trabajo. Al realizar pláticas informales con algunas directoras comentan que existe un exceso de carga administrativa, en el cual invierten gran parte de su tiempo laboral.

En el ciclo escolar 2017-2018 con respecto al formato denominado estadística 911 diez directoras de 36 solicitaron mediante oficio dirigido a la persona encargada de este proceso en la delegación regional de la Secretaria de Educación de Veracruz (SEV), a este proceso se le denomina desoficialización del sistema por cometer

errores al momento de llenar los datos en la plataforma, y para el ciclo escolar 2018-2019 ocho directoras de 36 solicitaron desoficialización por las razones antes mencionadas.

Lo mismo ocurre con otros procesos administrativos como: control escolar, y con los organismos auxiliares, por ejemplo, asociación de padres de familia (APF) y consejos escolares de participación social (CEPS).

A pesar de que las directoras conocen teóricamente lo que es el proceso administrativo y las etapas que se llevan a cabo, se considera importante trabajar con la organización y sistematización de los procesos, debido a que al no contar con una organización de las actividades en sus jardines se ocasiona el incumplimiento de los requerimientos que se les hace por parte de la supervisión escolar. Por lo tanto, se propone elaborar un manual de procedimientos administrativos y capacitar a los directores de la zona 168 sobre su uso, al utilizar el manual se pretende disminuir el tiempo para subir la información a las diferentes plataformas y simplificar los procesos, lo cual permitirá que los directivos realicen el acompañamiento en las aulas y así estar más involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos.

Con respecto a los saberes previos de los Asesores Técnico Pedagógicos (ATP) y supervisor se pudo observar que existe un desconocimiento de los procesos administrativos lo cual ocasiona que se les soliciten muchos requerimientos administrativos a los directivos de la zona y no se simplifican los procesos.

Por consiguiente, Münch (2013) dice que por medio de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos, mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo, se fomenta la eficiencia e iniciativa del personal con el que se labora. (p.11)

Derivado de los argumentos antes expuestos puedo plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar los procesos administrativos de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines?

Por tal motivo, el alcance del presente trabajo se caracteriza por ser de tipo correlacional, debido a que se tratará de acercar a la vinculación de dos variables que en este caso son los procesos administrativos y los manuales de procedimientos, lo cual lleva a determinar el tipo de organización que se realiza en la zona escolar 168 y la estrategia para mejorar el trabajo que se realiza con los directores de mencionada zona escolar. EL presente proyecto se titula: Manual de Procedimientos de los procesos administrativos, como estrategia para sistematizar el trabajo de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines.

Derivado de lo anterior se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un manual de procedimientos para el trabajo administrativo de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines.

Objetivos específicos:

Conocer las características de los procesos administrativos y del manual de procedimientos.

Describir el área de oportunidad de los directivos y personal de supervisión escolar con la finalidad de mejorar su desempeño.

Identificar las estrategias que se han implementado en la oficina de supervisión y centros escolares para mejorar los procedimientos y/o protocolos de entrega administrativa de los directores.

Reconocer los beneficios que otorga a los directores y personal de supervisión escolar el uso del manual de procedimientos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.- ¿Cómo se presentan los procesos administrativos en directivos y personal de supervisión escolar?

2.- ¿Cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo de procesos administrativos pertinentes?

3.- ¿Qué estrategias se han implementado en la oficina de supervisión y centros escolares para mejorar los procedimientos y/o protocolos de entrega administrativa de los directores?

4.- ¿Qué beneficios otorga a los directores y personal de supervisión escolar el uso de los manuales de procedimientos?

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de intervención es una propuesta de trabajo para mejorar la organización y sistematización de las funciones que realizan tanto las directoras como la supervisión escolar, a fin de brindar un servicio acorde a lo planteado en el acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión escolar, el cual tiene por objeto establecer las normas que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas o acciones de gestión escolar, destinados a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas de educación básica.

Por programas y acciones de gestión escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.

El exceso de carga administrativa es una de las principales problemáticas que enfrentan las escuelas mexicanas desde hace varios años, debido a que en gran parte de ellas no se cuenta con el personal suficiente para realizar las funciones de dirección o también por la gran cantidad de requerimientos que son solicitados ya sea por la autoridad local o estatal; lo anterior ocasionando que se pierda el principal objetivo de la Reforma Educativa 2017, (SEP, 2017, p.15) en el cual se establece que “la educación además de ser laica y gratuita, sea de calidad, con equidad e incluyente”, asegurando que la educación que reciban los niños y jóvenes les proporcione aprendizajes y conocimientos significativos, relevantes y útiles para la vida, independientemente de su entorno socioeconómico, origen étnico o género; lo anterior debido a que los directivos se enfocan en ir sacando los requerimientos administrativos y dejan a un lado el aspecto pedagógico y el acompañamiento a las docentes.

Algo similar ocurre en los jardines de organización multigrado los procesos administrativos son considerados como una carga más de trabajo, lo que ha ocasionado que las directoras comisionadas de estos centros de trabajo realicen entregas de la documentación fuera del tiempo establecido y con varios errores,

faltando en reiteradas ocasiones a sus centros de trabajo, lo cual repercute en que no se cumpla con la normalidad mínima definida como el conjunto de rasgos básicos indispensables que deben cumplirse en cada escuela para el buen desempeño de la tarea docente y el logro de los aprendizajes del alumnado.

Por lo tanto, es de vital importancia la simplificación de los procesos administrativos y sobre todo conocer cada uno de los pasos para tener una mejor organización en cada uno de los jardines de niños pertenecientes a la zona escolar 168, para lo cual se propone realizar un manual de procedimientos que permita tener una ordenación sistemática y apoyar eficientemente sobre programas que requieren acceso en navegadores y plataformas diseñadas por la SEV, permitiendo un servicio de calidad, eficaz y competente. Lo que permitirá retomar el verdadero trabajo que debe ejercer el ATP en la supervisión escolar, el director y a su vez el docente lo cual se reflejará en el aprendizaje de los niños.

Al llevar a cabo el proceso administrativo y con la puesta en práctica del manual de procedimientos se pretende facilitar y agilizar la entrega-recepción porque ahí estará detallado paso a paso como se debe realizar; dicho manual también permitirá prever posibles fallas y erradicar errores, lo cual hará que el trabajo fluya a un ritmo constante.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas áreas.

Con la organización de los procesos administrativos y utilizando como vehículo a los manuales administrativos de algunos de los programas que se trabajan en el nivel preescolar se pretende disminuir la carga administrativa tanto de los directores de la zona escolar 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines, así como también de los ATP y supervisor escolar, con la finalidad que el trabajo se enfoque más en proceso de enseñanza aprendizaje de los niños.

CAPÍTULO I

LOS ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN

1.1 La Teoría Organizacional como Sustento de la Gestión.

A través de la historia de la teoría organizacional, han surgido paradigmas que han orientado su aplicación a partir de su modelo administrativo; uno de ellos parte del supuesto realista y objetivista en donde asume que la organización se configura como una forma racional para conseguir objetivos mediante una serie de componentes que lo caracterizan: división de funciones y de autoridad, diferenciación de roles y de niveles jerárquicos, coordinación de tareas, toma de decisiones expertas.

Por su parte, existen otros paradigmas que entienden a las organizaciones como fenómenos sociocognitivos construidos y configurados como juegos de poder, el cual sostiene que una organización se da a partir de la percepción colectiva de las personas sobre ella y, curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad.

En este tenor Castillo (2013) menciona que la psicología de las organizaciones se orienta al análisis y realización de propuestas sobre estrategias de intervención para provocar cambios e innovaciones en las organizaciones (p.8). Desde esta perspectiva, la teoría organizacional sienta sus bases en el sistema empresarial en donde los administradores buscan mano de obra calificada para realizar determinada función en un puesto establecido.

De lo anterior, se desprenden aportes de reconocidas personalidades, mismas que enuncio con la intención de brindar al lector un panorama concreto de lo que en este apartado se expone, por ejemplo: Frederick Winlow Taylor (Castillo, 2013, p.14) desarrolló la llamada escuela de administración científica que se preocupaba por aumentar la eficacia de la industria a través de la racionalización del trabajo; mientras que, Henri Fayol desarrolló la llamada teoría clásica, preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con base científica. Por su parte Henry Ford, se

preocupó por aumentar la productividad de las empresas mediante el aumento de la eficacia en el nivel operacional, división del trabajo operativo y la especialización en el mismo.

Es así, como en los ejemplos anteriores se puede ver que la administración ha sido implementada desde la relación producción-racionalidad; adhiriéndola a un sistema con bases científicas, así como a una sistematización en cuestión de operatividad y especialización.

Por tanto, desde estos paradigmas surge los inicios de la gestión teniendo sus comienzos con la organización y administración empresarial, misma que al hacer un intento de trasladarla al ámbito educativo, comienza a conceptualizarse como:

“... el proceso de coordinación y la optimización de recursos para lograr la máxima eficacia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos”. (Münch, 2013, pág. 15)

Es por eso que la Gestión supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, organizacionales y sociales, b) de prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno, c) integración de juicios de valor en las decisiones técnicas; d) formulación de principios útiles para la acción, e) reconocimiento de múltiples actores, en múltiples espacios de acción, y f) la compleja coexistencia, solapamiento y/o articulación de temporalidades diversas personales, grupales y sociales. (SEP, 2006, pág. 65), como se puede observar la gestión implica, organización, toma de decisiones para mejorar la forma de trabajo en las instituciones sin importar su índole.

Gestión también es administración, desde otro sentido, es decir, la gestión también busca ordenar y distribuir los recursos disponibles en función de los objetivos previstos. Considero que es mucho más que administrar ya que implica saber trabajar en el presente, reconociendo un pasado, pero apuntando a un futuro de mejora sustentable.

Razón por la cual se empieza a proponer la organización desde organigramas o gráficas de organización en la que aparecen los niveles jerárquicos y funciones indispensables en una escuela: el director, los docentes y el personal de apoyo, dando vida a una estructura organización vertical.

En complemento a lo anterior Antúnez (2008), en su libro “Proyecto Educativo de Centro”, plantea la importancia de tener una buena organización laboral en cada uno de los centros educativos, ponderando la participación de todos, dicho de otro modo, se obliga a involucrar a: alumnos, docentes, directivos y padres de familia; teniendo claros los objetivos a alcanzar, concretada en una planeación que surja de las necesidades detectadas en el centro. (pág. 26)

Actualmente existe cierta confusión para comprender el concepto y la forma de concreción de la Gestión, muchos docentes consideran que consiste únicamente en realizar acciones para mejorar la infraestructura del plantel y que este papel es exclusivo de directores, supervisores o de algún funcionario; por lo que para efectos de este trabajo veo necesario realizar ciertas puntualizaciones; en primer término, dentro del marco del sistema educativo, podemos diferenciar los tipos de gestión (SEP, 2006, p58.) de acuerdo al área responsable en donde se realiza.

La gestión institucional comprende acciones administrativas, políticas de personal, planificación, programación, regulación, orientación, presupuesto y está más enfocada a los subsistemas y líneas de acción (Administración educativa). Ayuda a la buena conducción de los proyectos buscando promover el desarrollo de la educación para alcanzar la calidad, vinculando a las formas de gobierno, el contexto y la realidad de las escuelas, que finalmente es donde se verá reflejado.

La gestión escolar son acciones para direccionar y planificar el desarrollo. Tiene como base fundamental las estrategias y actitudes, organizadas en misión, visión, objetivos, valores, filosofía. Los actores involucrados son: directivos, profesores, personal de apoyo, padres de familia y alumnos, cada actor con una función específica según lo plantean las dimensiones del modelo de gestión.

A continuación, y con la misma importancia que las dos anteriores, encontramos a la gestión pedagógica, que es un proceso de enseñanza que el docente realiza mediante la planeación, dentro como fuera del aula, gestionando ambientes de aprendizaje para generar calidad y potenciar el proceso de enseñanza.

Por otra parte, la gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar. No obstante, esto únicamente es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos. Las principales características son: centralidad en lo pedagógico; reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, además de trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación. Para comprender mejor la importancia de la gestión en el ámbito educativo en los siguientes subtemas se explican los modelos de gestión organizacional.

1.2 Los Modelos de Gestión Organizacional.

Aunado a las diferentes teorías organizacionales encontramos los modelos de gestión los cuales se explican a continuación.

Modelo de Gestión Educativa Estratégica, (SEP, 2010, p.55) el MGEE propone el concepto de gestión desde tres campos diferentes: 1) El relacionado con la acción en donde vincula con el “hacer” para obtener un objetivo determinado por personas, y al sujeto que hace se le nombra gestor; mientras que a la acción que hace se le denomina “gestionar”. 2) El campo de la investigación; es un proceso formal y sistemático, la gestión se vuelve un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, se establecen pasos y procesos; aquí se encuentran la gestión administrativa, democrática e institucional. Por el carácter formal de este campo se elaboran hipótesis y supuestos, apoyadas en teorías que contribuyen al análisis. 3) El de la innovación y el desarrollo; aquí se crean nuevas pautas de gestión del sujeto, para que sea capaz de transformar su contexto; es decir, al trabajar y conocer lo que tiene también

reconoce sus carencias y se plantea retos elaborando nuevos objetivos y metas por alcanzar, con distintas estrategias de acción.

El modelo estratégico plantea que la acción “gestionar”, es algo más que administrar, implica toma de decisiones, conocimientos, valores, eficacia, eficiencia y continuamente está en busca de la mejora. El concepto de gestión se entrelaza con la idea de fortalecimiento, de integración y de retroalimentación del sistema.

Por otra parte “los modelos de organización son los distintos tipos, sistemas o esquemas de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una institución”. (Münch Lourdes, 2013, págs. 106-112).

Los modelos organizacionales más usuales son:

- **Organización lineal o militar:** La toma de decisiones se centra en una sola persona. El jefe reparte el trabajo entre su equipo, quienes a su vez le reportan directamente. Este tipo de organización es inflexible para las escuelas pequeñas, pues las órdenes o las decisiones se toman desde arriba y los subalternos se encargan de reportar resultados.
- **Organización lineofuncional:** Es más sencilla; la responsabilidad y autoridad se transmiten a través de un solo jefe para cada función especializada en diversas áreas; éstas conservan la responsabilidad y autoridad dentro de su especialidad. Se sigue un protocolo aun cuando hay un director general.
- **Organización staff:** Surge como consecuencia de la necesidad de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta a los departamentos de línea. Es una combinación de las dos organizaciones antes mencionadas.
- **Organización por comités:** Este se da cuando se asignan proyectos o funciones al equipo de personal; también es conocido en el ámbito académico como comisiones. El personal debe presentar una planeación de cómo llevará a cabo dicha comisión.

- **Organización matricial:** También conocida como organización de matriz, de parrilla o por proyectos. Existe un sistema de mando múltiple o de varios jefes. Requiere de una estructura administrativa madura y de mecanismos especiales que modifiquen los esquemas tradicionales de las organizaciones.

El contar con una estructura organizacional en las instituciones permite tener un mejor control, toma de decisiones, existe trabajo en equipo y todos los miembros se sienten seguros, responsables del trabajo, como se dice coloquialmente se ponen la camiseta.

1.3 Dimensiones de la Gestión en la Supervisión Escolar.

Derivado de los distintos tipos de modelos organizacionales anteriormente citados se puede considerar que la supervisión escolar zona 168 no se cuenta con un tipo de dimensión específica, pero a lo largo del proyecto se irá enfocando hacia la administrativa, con la finalidad que desde adentro de la supervisión se trabaje para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje para tener mejor rendimiento escolar de los alumnos, las prácticas docentes y las funciones directivas y del personal de apoyo.

Para ello se requiere una coordinación permanente de los recursos humanos y materiales, cumplir con la normatividad y que los docentes, directivos y padres de familia mantengan buena comunicación con la supervisión escolar, estableciendo prioridades y agilizando los procesos para que centren su atención en el desarrollo integral de los niños.

En la supervisión escolar se les da importancia a las cuatro dimensiones que propone el modelo de gestión educativa estratégica (SEP, 2010, págs. 58-76) y se reconoce la relación que existe entre ellas, poniendo al centro la dimensión pedagógica curricular, pero sabiendo que las otras 3 (dimensión organizativa, dimensión participación social, dimensión administrativa) trabajan para alcanzar un mismo fin, la mejora de los aspectos académicos. Dimensión pedagógica curricular, en esta los docentes son los responsables de crear ambientes de aprendizaje favorables para sus

alumnos, para lo cual debe conocer sus necesidades y capacidades. La dimensión organizativa considera la interacción del colectivo docente con los padres de familia, asignando responsabilidades a cada uno de sus miembros y comisiones a los docentes. Dimensión administrativa en esta se reconoce el tipo de actividades administrativas que favorecen o no los procesos de enseñanza aprendizaje, garantiza el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales con que cuenta la escuela. Y por último la dimensión de participación social aquí se involucran directamente los padres de familia y demás miembros de la comunidad donde se ubica la escuela, al contar con la participación activa de los padres la escuela puede obtener más apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños.

1.4 Contexto Internacional y Nacional de la Gestión.

1.4.1 La administración como parte de la gestión educativa en el marco de la política internacional y nacional.

En las diferentes convenciones internacionales (que a continuación se mencionan) se han tratado temas de relevancia en cuanto a la educación y a las metas de cobertura de estas y México, al estar inmerso en la globalización, debe cumplir con los estándares y metas propuestas.

- En la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, celebrada en Jomtien, Tailandia (1990), se planteó la necesidad de garantizar el acceso universal con una “visión ampliada” para satisfacer las demandas básicas de aprendizaje de cada persona –niño, joven o adulto–. Asimismo, se confirió a los miembros de una sociedad la posibilidad y, a la vez, la responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual común (SEP, 2010, pág. 41).
- La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), señala en su informe presentado a la UNESCO que

la educación básica tiene que llegar, en todo el mundo, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar y a los más de 100 millones de niños que abandonan la escuela antes de tiempo. Además, puntualiza que los contenidos educativos de este nivel tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría por conocer y, por lo tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida (SEP, 2009 pp. 13).

- El Plan de estudios de la SEP (2009) señala que, en el Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar (2000), la comunidad internacional reafirmó su compromiso de asegurar el acceso a una educación primaria de alta calidad para el año 2015. Asimismo, en uno de sus puntos señaló: dada la enorme diversidad cultural que caracteriza a los pueblos latinoamericanos, calidad educativa implica reconocer la necesidad de diversificar la oferta educativa a fin de asegurar no sólo el respeto sino el fortalecimiento de las diferentes culturas. Gobiernos y sociedades debemos impedir que la diversificación de los servicios de educación básica a los grupos culturales minoritarios siga escondiendo una oferta empobrecida, aprovechándose de que estos grupos no han tenido capacidad para exigir niveles adecuados de calidad en el servicio y en sus resultados.
- En la Cumbre del Milenio (2000) también se establecieron objetivos de desarrollo para el año 2015, conocidos como “Objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio”; en el ámbito educativo destacan: lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Este último objetivo tiene como uno de sus indicadores, eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el 2015 (SEP, 2010, pág. 44).

El Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) propone brindar una educación basada en valores que caracterizan y definen la dignidad de cada persona, para ello

se apuesta mayormente en la preparación académica de los docentes, mejoras de la infraestructura de las escuelas y poner énfasis en los aspectos de salud y la cultura deportiva. Como es bien sabido la educación básica es el primer peldaño y constituye la base del sistema educativo, y para la actual administración una de las principales preocupaciones es mejorarla, implementando diferentes estrategias que contribuyan a alcanzar mejoras en la educación. Para ello busca tener directivos, supervisores y docentes mejores capacitados, creando e implementando autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

El INEE fue creado en agosto del 2002, pero no con personalidad jurídica ni patrimonio propio. Anteriormente sí se realizaban las evaluaciones, más no se le daba tanta importancia ni seguimiento, ni había difusión de los resultados. Por otro lado, al no contar con personal especializado para evaluar, los resultados no eran confiables.

Del Programa Nacional de Desarrollo se desprende el Programa Sectorial de Educación en el cual se propone tener un control de todos los alumnos, maestros y escuelas, para ello se plantea la realización de un censo para saber el número exacto del personal con el que se cuenta en servicio, por lo cual es muy importante que los directivos tengan actualizadas sus plantilla de personal, para acabar con los aviadores y con el personal comisionado de los sindicatos que no trabajan pero reciben sus honorarios y que muchas veces son los causantes del deterioro del magisterio.

Las estrategias que se proponen en el programa sectorial van de la mano para cumplir las metas que se plantean en el plan nacional de desarrollo. En el cual proponen que las escuelas de educación básica: Practiquen la autonomía de gestión, para ello se han puesto en marcha diferentes acuerdos como por ejemplo el 717 en donde se promueve que cada centro escolar cuente con infraestructura, mobiliario y equipamiento digno (Acuerdo 717 DOF, 2014). Fortalecer el cuerpo de supervisión escolar, a fin de que su función se concentre en vigilar y asegurar la calidad del servicio educativo que se presta en los planteles y que mantenga permanentemente informadas a las autoridades educativas de los avances en el logro de aprendizajes de los educandos. Evaluar permanentemente el desarrollo de las escuelas, implementando la ruta de mejora e impulsando el cumplimiento de la normalidad

mínima escolar. Cada escuela establece objetivos, metas y acciones a realizar para la mejora de los aprendizajes de cada uno de sus alumnos; sin olvidar el desarrollo de una buena convivencia escolar.

Una vez abordados algunos aspectos internacionales de la gestión es momento de hablar de lo que pasa en México.

1.5 El Desarrollo Histórico de la Gestión Educativa en México.

La organización de las instituciones educativas en México es muy importante para el logro de las metas que se ha planteado en cada uno de los sexenios. Apostar a la educación, es dar plena confianza a que se puede mejorar en todos los aspectos; por ejemplo, una cultura de valores rescate de tradiciones, mejora de la calidad de vida y mejores condiciones laborales, sociales y económicas. (Münch Lourdes, 2013, pág. 29) señala que, “la educación es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad”.

A lo largo de la historia de México, la educación ha sufrido muchos cambios que han contribuido a mejorar, la calidad educativa, la formación docente y la infraestructura de las escuelas.

Para el sexenio de López Portillo (1976-1982) se dio lugar al Plan Nacional de Educación, y comprendía programas de trabajo para la educación, formación de maestros, cobertura de la educación en zonas reprimidas, educación superior, difusión de la cultura entre otros. Este plan era muy ambicioso y no se pudo lograr, por lo que se crearon otros programas y metas del sector educativo que se implementaron de 1979-1982 con una calendarización clara para el cumplimiento de esas metas. Fue hasta 1982 que se cumplió el anhelo de que todos los niños tuvieran acceso al primer grado de primaria. Otro rasgo educativo de suma importancia durante este sexenio fue la creación de las delegaciones de SEP en los estados de la República Mexicana.

Mientras que el sexenio de Carlos Salinas se dieron cambios reales: la obligatoriedad de la secundaria, nuevos libros de texto, nuevos planes y programas, así como también una nueva Ley General de Educación y reformas al ART. 3° constitucional.

En México, el tema de la gestión escolar ha tenido un impulso importante desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992, en el cual se reconoce a la escuela como el centro del sistema educativo; posteriormente; se vislumbró la importancia de la planificación en la escuela y surgió un proyecto de cooperación mixto, México- España, denominado “La gestión en la escuela primaria”, cuya herramienta de planeación fue el Proyecto Escolar, orientado a resolver problemas; su premisa, la intervención pedagógica a partir del reconocimiento de un problema principal ubicado en el ámbito del aula y la enseñanza. (SEP, 2010. Modelo de Gestión Estratégica. Módulo I. México, pág. 53)

Por otra parte, en 1993 se dio la obligatoriedad de la educación básica que comprendía los niveles de primaria y secundaria para hacer un total de nueve años de escolarización.

Mientras tanto durante el periodo 2001-2006 la SEP se hace responsable del control de servicios de educación básica, brinda mayor atención a la educación media superior, dando educación para la vida y el trabajo, creación de más instituciones educativas, la creación del Consejo Nacional de Autoridades Educativas. Implementación y aplicación del Programa Escuelas de Calidad (PEC).

Con la reforma al programa de Educación Preescolar (2004), se inició el trabajo por competencias y campos de desarrollo; en el 2006, se reformó el programa de Educación Secundaria para trabajar también por competencias y, para el 2009, el nivel de educación primaria también fue reformado y se implementó un plan de estudios específico para este nivel; con estas reformas los tres niveles se unificaron en el trabajo por campos de desarrollo y competencias. Ya para el 2011 se realizó un nuevo Plan de Estudios en donde se habla de competencias para la vida, principios pedagógicos y estándares curriculares que rigen a los tres niveles, y para preescolar se implementó

un nuevo programa en donde se incluye una guía para la educadora. En este mismo año se vuelve obligatorio, en la educación básica, cursar por lo menos un grado del nivel preescolar.

Es de suma importancia conocer parte de la historia de la supervisión escolar en México ya que desde sus inicios se tenía la idea de que el supervisor escolar o inspector debía cumplir la función de fiscalizar cada una de las escuelas del país, hacer cumplir la obligatoriedad de la educación, repartir los libros de texto entre otras.

Para el año de 1981, se definieron conceptos, se expusieron objetivos y alcances de la tarea de la supervisión, se delimitaron las funciones y se describieron las actividades, técnicas e instrumentos para desarrollar su quehacer.

Se definió a la supervisión escolar como:

“El proceso integral que facilita el control del funcionamiento de los servicios educativos que se otorgan a la población en los planteles, conforme a las normas, lineamientos, planes y programas de estudio, y de actividades aprobados por la Secretaría de Educación Pública”. (SEP. 2010: Modelo de Gestión Estratégica. Módulo I. México. pág.29)

El objetivo de la supervisión escolar se estableció como:

Favorecer el adecuado funcionamiento del servicio educativo del nivel primario, en la zona de supervisión, conforme a las normas y criterios establecidos sobre el particular.

Por lo cual las acciones esenciales de la supervisión en estos manuales fueron las siguientes: enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación. Entre 1986 y 1987 la SEP inició la redefinición de las funciones genéricas y específicas de la supervisión escolar y de la jefatura de sector (para el sistema federal, es el jefe inmediato superior del supervisor escolar, la jefatura de sector agrupa a varias zonas escolares y los supervisores de cada uno de los niveles educativos, bajo el mando del jefe de sector). En 1987 se diseñó el manual del supervisor de zona de educación primaria, así como la de preescolar, secundaria, educación especial e inicial.

Años más tarde la función de la supervisión escolar consiste en “orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social, en la consecución de los objetivos del sistema educativo nacional”. (SEP. 2010 p.30)

Por ello, la zona escolar es una demarcación territorial con un número determinado de escuelas, de las cuales es responsable el supervisor. En el manual se establecieron las funciones generales asignadas a la supervisión de zona escolar: “planeación, técnico-pedagógica, control escolar, extensión educativa, organización escolar, administración de personal, administración de recursos financieros, administración de recursos materiales” (SEP. 2010 p.30).

Considero que el supervisor está cargado de muchas responsabilidades aparte de atención a la problemática que es donde la mayoría de las veces dedican mayor parte de tiempo laboral y el aspecto pedagógico lo dejan en manos de los apoyos técnico-pedagógicos (por lo menos eso es lo que ocurre en mi supervisión escolar).

1.6 La Gestión Educativa en el Escenario de la Reforma.

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), se centra en atender los retos que enfrenta el país de cara al nuevo siglo mediante la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial, y en coadyuvar al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles que conforman la educación.

Con respecto a la Alianza por la Calidad de la Educación (15 de julio del 2008), estableció el compromiso de llevar a cabo una reforma orientada al desarrollo de competencias y habilidades, mediante la reforma a los enfoques, asignaturas y contenidos de la Educación Básica y la enseñanza del idioma inglés desde el nivel preescolar. (SEP, 2011, pág. 16). Estableció el compromiso de profesionalizar a los docentes y a las autoridades educativas, y evaluar para mejorar, ya que la evaluación debe servir de estímulo para elevar la calidad de la educación, favorecer la transparencia y la rendición de cuentas, y servir de base para el diseño adecuado de

políticas educativas. Modernizar los centros escolares, fortalecer su infraestructura y modernizar el equipamiento de los planteles.

Por otra parte, la RIEB impulsa la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de desempeño docente y de gestión.

Así como también los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores sociales. Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Una gestión para mejorar el logro educativo, en donde se organice y oriente el aprendizaje de todos los alumnos. Un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela promueva y desarrolle equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y de otros actores sociales, elaboración de su planeación estratégica que incluya una evaluación continua.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en una planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB. Con la aplicación del Programa Escuelas de Calidad (2001) se le dio continuidad a la descentralización iniciada en el 2009, con el PEC se les dio a las escuelas la autonomía para que tanto directivos, como alumnos, maestros y padres de familia decidieran los aspectos que necesitaban mejorar, tanto pedagógicos como de infraestructura.

Una nueva gestión implica comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro, lo cual se ve reflejado en la ruta de mejora de cada una de las escuelas del país.

La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

La RIEB ha traído varios cambios a la educación, reformas que, en su inicio han sido rechazadas, pero que al conocerlas y ver el impacto que tendrán en el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños y en la mejora de las condiciones de infraestructura y mobiliario de la escuela, poco a poco se han ido aceptando; sobre todo porque apuesta a la profesionalización docente y a la evaluación de todo el sistema educativo.

Así como se menciona en el modelo de gestión educativa estratégica, la dimensión administrativa es la encargada de coordinar permanentemente los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo de una institución educativa, pero sino existe una buena organización de estos, cada elemento va en direcciones opuestas es por ellos que se debe contar con una herramienta que permita tener un mejor control y organización del trabajo.

1.7 Una Visión Internacional de los Procesos Administrativos y los Manuales de Procedimientos.

Una vez expuesto los aportes de la Teoría Organizacional a la Gestión Educativa, es preciso manifestar los antecedentes internacionales que las variables de estudio tienen en el plano de las investigaciones ya realizadas, esto debido a que se proponen como un referente que de cuerpo al presente trabajo.

En referencia a la variable procesos administrativos, Ortiz (2018), realizó un estudio sobre la importancia de la constante capacitación para mejorar los procesos administrativos en las diferentes oficinas gubernamentales, a lo cual concluye que existe la necesidad de implementar programas de capacitación de manera que la empresa pueda cumplir con los objetivos y obtener mejores resultados en la gestión.

Mientras Maricela Ortiz en su programa obtuvo ese resultado, a De la Roca (2009) en su investigación de los procesos de gestión administrativa en las instituciones educativas, le resultó: Que el Ministerio peruano de Educación tiene la necesidad de contar con un sistema que soporte los procesos de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas, que permita el registro y acceso a la información actualizada y oportuna sobre la ejecución de estos. Dicha información podrá ser almacenada desde cualquier punto de operación del Sector a nivel nacional, dependiendo de la instancia que le corresponda, considerando información de todo su entorno y permitir la explotación de dicha información para análisis estadístico, para diagnósticos, entre otros, así como para la medición de la calidad educativa y el diseño de nuevas estrategias y reglamentación que permita el mejoramiento continuo de las formas de operación y administración actuales en el sector educativo.

Por otra parte, Torres (2018) realizó un estudio en donde pudo concluir que existe relación alta, positiva y significativa entre la gestión administrativa y el control interno en el área administrativa.

Con los resultados de los estudios mencionados anteriormente se puede observar que es de suma importancia contar con un instrumento interno en las diferentes instancias u oficinas educativas que permitan tener un mejor control de los procesos administrativos que de ellas emanan.

Con relación a los manuales de procedimientos a nivel internacional se encontraron algunos estudios que permiten tener una visión más amplia de dicha variable.

Vivanco (2017) concluye en un artículo que: "En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización" (p.250).

Es así como Paz y Palma (2018), en un estudio realizado encontraron que los manuales de procedimientos ayudan a mejorar la producción de las organizaciones en la medida que cada uno de los integrantes conoce sus responsabilidades y funciones a fin de tener una mejor organización del trabajo.

León y Medina (2018) ellos en su investigación identificaron que el uso de los manuales contribuye a eficientar el trabajo ya que al tener un documento guía los empleados pueden tomar mejores decisiones con respecto al trabajo que realizan, depurando constantemente los procesos engorrosos que a la larga se vuelven carga administrativa innecesaria (p.98).

Por lo antes mencionado se puede identificar que los manuales de procedimientos contribuyen de manera positiva en la organización del trabajo que realizan los empleados dentro de una empresa sea cual sea el giro de la misma, y en este proyecto de investigación se encuentra la importancia de implementarlos en la supervisión escolar que es objeto de estudio.

1.7.1 Antecedentes nacionales de las variables los procesos administrativos y los manuales de procedimientos.

A nivel nacional tenemos los siguientes estudios referidos a los procesos administrativos:

En un estudio realizado por Estudillo (2018), en su tesis de maestría hace referencia específicamente que cada organización debe permanentemente revisar su entorno y reflexionar sobre su misión (razón de ser), con el propósito de definir su

rumbo (visión y objetivos), identificando ventajas competitivas, rediseñando la organización y alineando esfuerzos para identificar la dirección deseada; todo esto presupone nuevas habilidades directivas y facultar a la gente para que haga cada vez, un mejor trabajo. (p.66)

Por otra parte, Navarrete (2011) en un estudio realizado para IPN, que el reorganizar los procesos administrativos es un factor dinámico que puede proporcionar funcionalidad a dicha institución y mejora el trabajo que se realiza en cada una de las áreas, dando paso a nuevos proyectos (p.165).

De igual forma el maestro Ruiz (2011) en su tesis encontró que la eficiencia en los procesos administrativos en una organización implica la acción de múltiples factores o elementos de tipo estratégico que inciden en los resultados y en la optimización de sus recursos, también menciona que al contar con una mejor organización de los procesos administrativos los empleados se encuentran más motivados y por ende se cometen menos errores al realizar las diferentes actividades (p. 115).

Con respecto a los manuales de procedimientos se encontró lo siguiente:

En una investigación realizada por Bustamante (2014) encontró que los manuales de procedimientos promueven la realización ordenada y eficiente de las actividades de los centros educativos derivadas de las funciones básicas para ofrecer servicios ágiles, oportunos y efectivos indicando las áreas que intervienen en la consecución de los propósitos y metas, delimitando las actividades participación, responsabilidades y registro de la información referente al funcionamiento y operación de cada uno de los procedimientos. (p.81)

Por otro lado, López (2019) elaboró una tesis en la cual después de realizar un proceso de investigación, encontró que con la utilización del manual de procedimientos se reduce el periodo de capacitación del personal, facilita la introducción de nuevos empleados a los diferentes puestos siendo estas las justificaciones suficientes para la utilización del manual (p. 245).

De igual forma García (2018) concluyó que el manual de procedimientos es una herramienta cuya función pretende impulsar la formalización y funcionamiento estructural a partir de la guía para diseñar e implementar en una organización a fin de alcanzar metas y objetivos más fácilmente, así como la identificación de problemas con soluciones concretas y generar resultados positivos de manera integral, donde el beneficio no solo sea para los usuarios, sino también para los miembros y la población atendida (p. 180).

Es por ellos la importancia del desarrollo de un manual de procedimientos, que permita fortalecer los procesos internos de la supervisión para cumplir con la misión establecida, mediante la revisión continua del mismo para identificar situaciones que impidan desempeñar las funciones operativas lo mejor posible.

1.8 Los Procesos Administrativos y el Manual de Procedimientos.

1.8.1 Definición de proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos.

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean” (Münch Lourdes, 2013, pág. 18). Por su parte, Hurtado lo comprende como la herramienta que

se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (p 47)

1.8.2 Etapas del proceso administrativo.

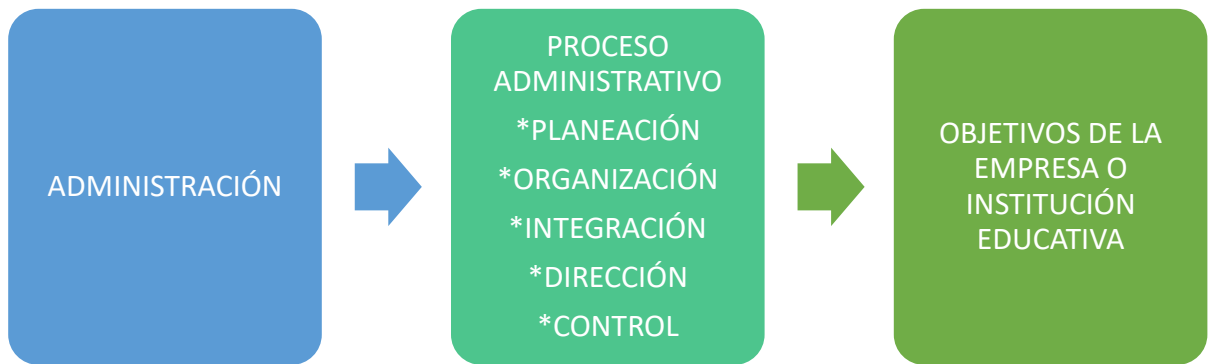
Existen diferentes etapas o factores como las denominan otros autores para realizar el proceso administrativo, para este proyecto se retoman las etapas que propone Lourdes Münch; en este apartado se explica a qué se refiere cada una de ellas, y la importancia que cobran dentro de una institución educativa.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se puede observar las etapas que proponen diferentes autores para el proceso administrativo, ahí se puede identificar que muchos coinciden en las etapas.

Factores del Proceso Administrativo

Autor	Año	Factores				
Henri Fayol	1886	previsión	organización		Comando Coordinación	control
Lindall Urwik	1943	previsión planeación	organización		Comando Coordinación	control
William Newman	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R.C Davis	1951	planeación	organización			control
Koontz Y O'Donnell	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
John F. Mel	1956	planeación	organización		motivación	control
George R. Terry	1856	planeación	organización		ejecución	control
Louis A. Allen	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
Dalton Mc. Farland	1958	planeación	organización			control
Agustín Reyes P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
Isaac Guzmán V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. Antonio Fernández A.	1967	planeación	implementación			control

Imagen tomada del libro "Proceso Administrativo", Red Tercer Milenio, Rebeca Córdova López.



Cuando se lleva a cabo este proceso el directivo tiene una mejor organización, lo cual le permite realizar su trabajo eficazmente. Para el proceso administrativo diferentes autores manejan de cuatro a cinco etapas, pero en este proyecto se retomarán las cinco etapas que plantea Lourdes Münch (2013), las cuales son:

1. Planeación. ¿Qué se quiere obtener?
2. Organización. ¿Cómo se hace?
3. Integración. ¿Con quién?
4. Dirección. Ver que se haga
5. Control ¿Cómo se ha ejecutado?

La **planeación** consiste en fijar los resultados que se espera alcanzar (objetivos), así como también las acciones que se deben realizar.

La **organización** es la distribución de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta, en esta etapa es muy importante realizar adecuadamente la distribución del trabajo entre las personas, con la finalidad de que todos contribuyan a alcanzar de manera adecuada las metas planteadas.

La **integración** consiste en conocer verificar la cantidad y calidad de los recursos humanos con los que se cuenta, se toman en cuenta sus capacidades y posteriormente se valora si hay necesidad de integrar a otros elementos al equipo de trabajo.

La **dirección** consiste en liderar al equipo de trabajo hacia la realización de las acciones planteadas para poder alcanzar los resultados deseados. El líder debe mantener en todo momento una excelente comunicación con todos los miembros del equipo para evitar conflictos personales, así como también motivarlos y supervisar las actividades.

El **control** aquí se avalúan los resultados ya sea durante el proceso o al final del mismo con la finalidad de verificar si se cumplieron los objetivos y las acciones planeadas, si es necesario se reestructura el trabajo para reencaminarlo (p. 18).

1.8.3 Definición de manual de procedimientos.

Existen diferentes autores que definen el manual de procedimientos, a continuación, se presentan los que más se apegan al presente proyecto.

“Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información acerca de la arquitectura organizacional y sus funciones, con el propósito de incrementar la calidad en la ejecución y simplificar el trabajo” (Batista, 2018, p. 30)

Otra definición refiere que es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. (p. 40)

La definición de Susan Diamond (1983) es la siguiente: “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. (p. 56)

A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones. Gómez Ceja (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento

que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas” (p. 52).

1.8.4 Tipos de manual de procedimientos.

Los manuales han sido una herramienta básica de la administración desde que ha sido considerada como disciplina, y en la actualidad, con la globalización puede ya afirmarse que son indispensables, pues son imprescindibles para certificar los procesos de calidad.

Según Münch (2011) los criterios para clasificar los manuales son tres:

1. Contenido
2. Función específica o área de actividad y
3. Ámbito de aplicación (p. 129).

Los manuales de procedimientos se ubican en el criterio de contenido debido a la información que en ellos se localiza.

J. Rodríguez Valencia (2014) menciona que por las características diversas de los manuales de procedimientos se pueden clasificar en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábricas.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales
- Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad.

O de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcance en:

- Procedimiento general
- Procedimiento específico

En los manuales podemos encontrar los ¿Cómo? de todos los procesos.

¿Cómo subir calificaciones?

¿Cómo dar de alta o baja a un niño o empleado?

¿Cómo entrar a las plataformas de los diferentes programas?

Si se quiere tener una mejor organización y sistematización de la información que se maneja en la supervisión escolar es preciso contar con un manual de procedimientos que permita reorganizar las actividades y contar con mayor tiempo para realizar actividades de índole pedagógica y a su vez disminuir la carga administrativa tanto para los ATP'S de supervisión como para los directivos de la zona.

El tema de la disminución de la carga administrativa está muy de moda entre nuestras actuales autoridades educativas. Es por ello que considero que la elaboración y aplicación de un manual de procedimientos será el parteaguas para mejorar la organización y a su vez poder atender de manera conjunta procesos administrativos y pedagógicos sin dar mayor peso a uno u otro.

1.8.5 Relación entre el procedimiento administrativo y el manual de procedimientos.

Para que toda institución o empresa funcione de manera correcta debe contar una excelente organización de los procesos administrativos para hacer más eficiente el trabajo, eliminar errores y agilizar los trámites. Es por ello que para poder alcanzar dicha excelencia también debe contar con manuales de procedimientos en donde se puedan encontrar los pasos a seguir para la realización de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas.

Los procesos administrativos y los manuales de procedimientos nos llevan a mejorar las acciones que se realizan en una institución para así utilizar el tiempo que se ahorra en otras actividades que permitan alcanzar los estándares de calidad que establecen las diferentes normas, lo cual hace que dicha institución crezca tanto en prestigio como en servicio.

Por su naturaleza ambos procesos van de la mano y uno le permite crecer al otro y al realizar el análisis si alguno presenta algún error se modifica para continuar, se deben evaluar periódicamente para realizar los cambios que sean necesarios en pro de la mejora continua.

Con la puesta en práctica de los manuales de procedimientos se tendrá una guía para atender de manera oportuna las dudas que frecuente mente presentan los directivos en su quehacer diario con los programas que por años han considerado como carga a administrativa y poco funcionales, con esta herramienta se pretende que al seguir los pasos para realizar los diferentes procesos administrativos estos queden bien a la primera y así disminuir los errores así como también las visitas innecesarias a la supervisión, lo cual también genera que dejen de atender temas importantes en sus centros de trabajo.

Por otra parte, para los ATP de supervisión le será de mucha utilidad ya que no enfocará todo su tiempo a estar sentado atendiendo cosas administrativas y podrá realizar visitas de acompañamiento a las escuelas.

1.9 Marco Conceptual

Debido que a lo largo de este capítulo se han abordado diferentes conceptos es necesario crear un apartado en donde se definan, con el propósito de aclararlos y hacer más entendible el proyecto.

1.9.1 Administración.

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (Fernández, p.3)

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (Münch, 2011, p.14)

Para Lourdes Münch (2010) la administración es un proceso a través del cual se coordina y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos. (p. 15)

1.9.2 Proceso.

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española)

“En términos generales, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas”. (Diccionario de la Real Academia Española)

Según L. Münch (2010) un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad (p.18).

Otra definición de procesos según Münch (2011) es un conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados (p.96)

1.9.3 Manual.

A continuación, se citan algunas definiciones de los que es un manual:

Según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. (p.15)

Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...".(pp.2,3)

Para Miguel A. Duhalt Kraus, un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Rodríguez, 2014, 59).

G. Continolo define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. (Rodríguez Valencia, J. 2014. p. 60)

Mientras que para Joaquín Rodríguez Valencia (2014) un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad (pp.101,102)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores puedo concluir que un manual es un documento en el cual podemos encontrar una serie de pasos para realizar determinados trabajos de manera sistemática, disminuyendo tiempos y con el mínimo de errores del personal humano.

1.9.4 Procedimiento

Procedimiento, de acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error,

omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera (p. 28).

Para L. Münch (2011) un procedimiento es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad (p.217).

Método o modo de tramitar o ejecutar una cosa.

El término procedimientos corresponde al plural de la palabra procedimiento, en tanto, un procedimiento es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes y Contexto de la Intervención.

La supervisión escolar de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines es de reciente creación, empezó a laborar como zona específica el día 23 de noviembre de 2016 como zona 168; anteriormente pertenecía a la 063 zona mixta de primaria. Se encuentra ubicada al poniente de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, con un horario oficial de 09:00 am a 15:00 pm, haciendo un total de 6 horas diarias de trabajo.

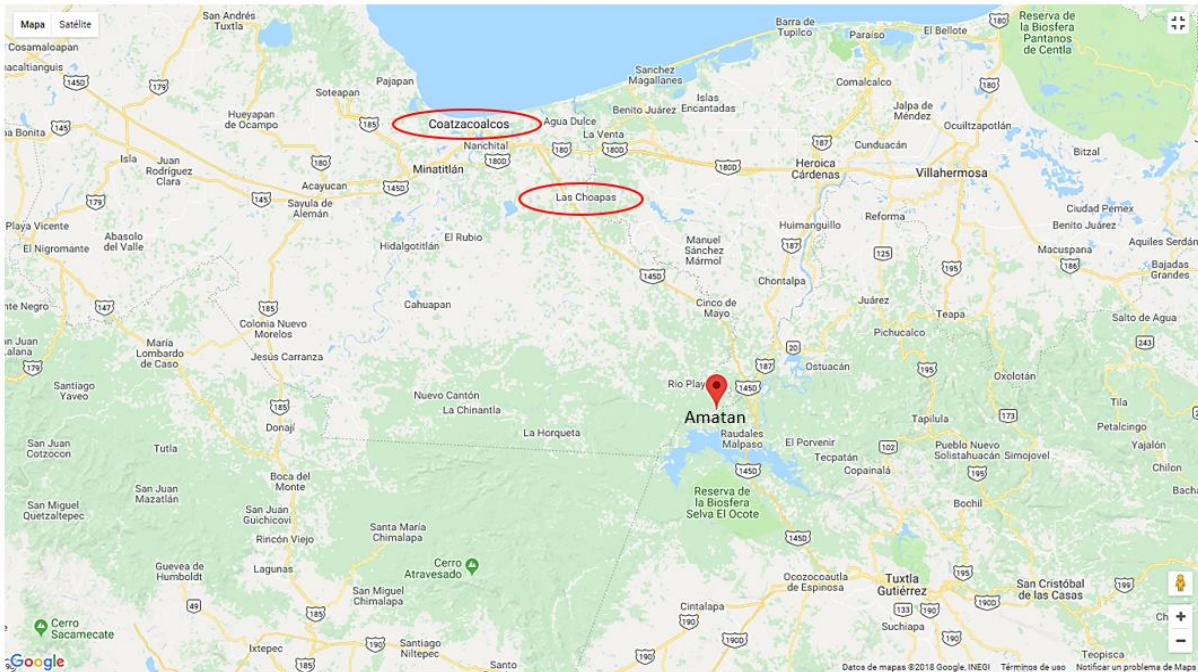
La misión de la supervisión es asegurar la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas, para garantizar el máximo logro de aprendizajes de los alumnos en condiciones de equidad e inclusión.

Actualmente atiende a 37 jardines de niños, de seis municipios del sur del estado de Veracruz, estos municipios son: Las Choapas, Agua Dulce, Moloacan, Ixhuatlán del Sureste, Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río y Coatzacoalcos.



Ubicación de los 6 municipios a cargo de la supervisión escolar 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines, Tomado de Google Maps

A pesar de que las oficinas de la supervisión escolar se ubican en la ciudad de Coatzacoalcos, la mayoría de los jardines pertenecen al municipio de Las Choapas (15 de 37 jardines). De estos quince jardines de Las Choapas solo cuatro se ubican en la cabecera municipal, el resto en comunidades muy retiradas, la más lejana Amatan está a cuatro horas y media de la cabecera municipal y a seis horas de la supervisión.



Referencia de la ubicación de la supervisión escolar con el municipio de Las Choapas, Ver., y la comunidad más lejana a la que se atiende, imagen tomada de Google Maps

La oficina de la supervisión escolar se encuentra albergada dentro de la biblioteca del jardín Luz María Serradel; el edificio propio de la supervisión se encuentra en construcción, a un costado de mencionado jardín de niños, debido a la falta de recursos la obra se encuentra parada. Al no contar con un espacio digno se optó por enviar a la bodega de otro jardín todo el archivo muerto, lo cual en ocasiones dificulta la consulta de esa documentación.

Otra de las dificultades que enfrentan en la oficina de supervisión escolar son las constantes variaciones de voltaje, lo cual ocasiona que frecuentemente se pierda la señal de teléfono e internet, por ello la información no sale en tiempo y forma.

2.1.1 Los jardines a los que se les brinda el servicio.

En la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines, 10 jardines se localizan en la cabecera municipal, de estos la mayoría cuenta con recursos y materiales que han adquirido de manera propia o por aportaciones de los padres, a algunos sus ayuntamientos las apoyan con donaciones, lo cual ha permitido que mejoren las condiciones laborales y brinden un mejor servicio a la comunidad escolar; mencionados jardines presentan diferentes carencias en cuanto a materiales y mobiliario debido a que a pesar de que se localizan en las periferias de sus municipios no son candidatas a apoyos por parte de los diferentes programas federales.

Los 27 jardines restantes se encuentran en localidades de los 6 municipios que se atienden, la mayoría de estos jardines cuentan con más apoyo de programas federales como por ejemplo el programa de la reforma educativa (10 jardines), apoyos municipales ramo 033, o de personas altruistas; estos apoyos han contribuido a que su infraestructura mejore, en especial en las escuelas de reforma educativa ya que ellas cuentan con equipo de cómputo, bibliotecas escolares y papelería suficiente para atender a su población escolar.

En cuanto a la infraestructura de los jardines, no todos cuentan con aulas de concreto, pero si con piso firme; los de cabecera municipal cuentan con todos los servicios, agua, luz, drenaje, alumbrado público; en uno de los jardines sus instalaciones datan de hace 50 años y para que siga funcionando de manera óptima se le tiene que dar mantenimiento cada año; con respecto a los jardines de comunidades solo cuentan con luz eléctrica, agua de pozo, fosa séptica, algunos con techo de lámina, bases de concreto y estructura de madera con techo de lámina.

Se puede determinar, que de acuerdo con el contexto físico de cada uno los centros escolares que pertenecen a la supervisión escolar 168, algunos de estos elementos influyen en el proceso administrativo de los jardines de la siguiente manera:

- La mayoría de los jardines no cuenta con acceso a internet, ni tampoco con computadora propia de la escuela.
- Las educadoras de comunidades rentan el internet por día o por ficha, para poder tener acceso a la información que se les solicita.
- Cuando hay tiempo lluvioso en las comunidades se pierde totalmente la comunicación con los maestros.
- Las educadoras de las Choapas para entregar algún tipo de documentación deben suspender clases en sus escuelas.
- Las directoras de escuelas completas tienen más personal con el cual trabajar y esto en ocasiones hace que el trabajo no fluya de buena manera.
- Las directoras comisionadas con grupo de jardines bidocentes son las que mayormente se quejan del exceso de trabajo y son las más incumplidas con la documentación (siempre argumentan que no es su responsabilidad por no contar con la función específica de dirección).
- La mayoría de las directoras efectivas no realizan visitas de acompañamiento en las aulas debido a que tienen mucho trabajo administrativo, entre otras cosas.

Es preciso tener un panorama del problema de estudio, con la finalidad de conocer las diferentes investigaciones que se han realizado y los resultados obtenidos de las mismas, así como también para comprender cómo los fundamentos de la teoría organizacional sustentan los procesos de mejora con carácter administrativo de manera eficaz y eficiente.

2.2 La Supervisión Escolar y Su Relación con Otras Instituciones.

La supervisión escolar es el enlace entre la Delegación Regional Coahuila de Coahuila y la Subdirección de Educación Preescolar Estatal, estas dos instituciones u oficinas son las encargadas de realizar todas las solicitudes tanto administrativas como pedagógicas para los jardines y supervisión escolar, debido a que todos los procesos son muy importantes se deben atender en tiempo y forma; pero al no contar con una buena organización de todas las actividades en ocasiones se queda mal con algunas entregas de documentación, ya sea porque la información no llega a tiempo a las directoras de los jardines o por falta de un responsable de atender dicho proceso dentro de la oficina de supervisión escolar, o por ausencia del supervisor.

Aun cuando se cuenta con una agenda de trabajo siempre se juntan varios requerimientos, lo cual ocasiona inconformidad y molestia por parte de los directivos mencionando que es un exceso de carga de trabajo. Cabe hacer mención que la mayoría de los procesos que solicitan por parte de la delegación y de la subdirección son conocidos por las directoras, pero al no realizarlos constantemente general confusión, olvido o muchas veces descuido y por los constantes cambios de direcciones comisionadas.

Otra institución que apoya con cursos y asesorías es el Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (CAPEP), sobre todo a los jardines que atienden a los niños que enfrentan alguna barrera para el aprendizaje y la participación, esta institución brinda acompañamiento a distancia a los jardines que se encuentran en comunidades lejanas del municipio de Coahuila de Coahuila, mientras que en los jardines que se ubican en la cabecera municipal si les brindan el servicio presencial y con apoyo a las docentes para integrar a los niños que lo requieren.

Las APF y CEPS son los encargados de apoyar directamente a los jardines, los integrantes (padres de familia) realizan inspección dentro de la institución educativa para enlistar las necesidades del plantel y así poder jerarquizar para ir gestionando con las autoridades ejidales, municipales o estatales, según sea el caso.

Cabe hacer mención que la supervisión escolar no cuenta con apoyo directo de ninguna institución, se cubren gastos y necesidades con recursos donados por docentes, padres de familia y se pide apoyo a los ayuntamientos de los municipios a los que se les brinda el servicio (no siempre responden).

2.3 Contexto Económico, Político y Social de la Supervisión Escolar.

La supervisión escolar no cuenta con un sustento económico directo, recibe apoyo de las donaciones directas de los docentes que al ver las carencias aportan de sus recursos propios, los padres de familia también apoyan con algunas aportaciones voluntarias y se realiza gestión con diferentes autoridades municipales.

También se realizan rifas, y carreras con causa en donde el recurso de las inscripciones va directo al fondo pro-construcción para la oficina de supervisión escolar. Se cuenta con un espacio donado dentro de un jardín de niños, pero no con el recurso para la obra, con esa finalidad se realizan esas actividades para recabar fondos.

Con respecto a la política de la supervisión siempre se trata de seguir las normas que rigen por ejemplo las disposiciones generales de educación preescolar estatal en el cual vienen las obligaciones de los educadores, horario de entrada y salida, así como también sus derechos a permisos económicos o por fallecimiento de algún familiar, etc. Este documento es muy importante que sea analizado por directivos y docentes ya que muchas veces desconocen que si acumulan retardos se hacen acreedores a descuentos, para evitar ese descontento en la supervisión escolar a inicio de cada ciclo escolar se realizan reuniones generales con todo el personal para dar a conocer aspectos administrativos que en muchas ocasiones repercuten en la economía de las educadoras. La supervisión escolar debe ser imparcial al aplicar la norma, pero al mismo tiempo conocer lo que pasa en cada uno de los jardines para poder orientar de la mejor manera tanto a padres de familia como a docentes.

Es muy importante mantener una relación cercana con los jardines, esto con la finalidad de brindar apoyo a los docentes y que estos vean a la oficina de supervisión

como un espacio que los respalda y no solo como las personas encargadas de fiscalizar su trabajo, de aumentar su carga de actividades y de exigirles la entrega de aspectos administrativos, con este proyecto de intervención se pretende contar con una mejor organización del trabajo para contar con mayor tiempo para observar las clases y asesorar a los educadores de la zona.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Balestrini (2006) señala que el Marco Metodológico “es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr la información de forma válida y con alta precisión” (p.44). Dicho de otro modo, es la sistematización para recoger, organizar, triangular y dar uso e interpretación a la información con base en el objeto de estudio.

3.1. Diseño de la Investigación.

Dado que el objetivo del estudio es reestructurar los procesos administrativos a través de la implementación de un manual de procedimientos en directivos, se recurrió a un diseño no experimental alineado al tipo transversal, en razón de que el tema y las variables de investigación tienen sustento teórico a nivel internacional, nacional y local suficiente y adecuado; por tanto, el ejercicio del trabajo de investigación se perfila de tipo descriptivo para conocer a detalle la forma en cómo los procesos administrativos pueden ser influidos por la propuesta del Manual de Procedimientos implementados en los procesos de gestión de los directores que conforman la zona escolar.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como son en un contexto natural, para después analizarlos” (p. 270). Estos mismos autores señalan que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 289).

3.2. Enfoque de la Investigación.

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto, puesto que este es el mejor que se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque mixto “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación...[permitiendo] la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio” (Guérmes y Nieto, 2015, p. 2)

Desde el enfoque mixto se tomará la técnica de la encuesta para conocer los saberes previos que tienen tanto las directoras como los ATP de la zona escolar 168, con respecto a los procesos administrativos y así poder echar en marcha un manual de procedimientos que facilite la organización y sistematización de algunos requerimientos administrativos que se manejan en mencionada zona escolar, en específico en la supervisión escolar.

3.3 Población Estudiada.

Para efectos de este trabajo de investigación, la población representa un aspecto fundamental en cuanto a el marco metodológico que se debe de precisar. Por ello, considero pertinente definir qué se entenderá por población, Levin y Rubín (1996) la entienden como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. (p. 20)

En este sentido, la población del presente trabajo está conformada por 38 directores (comisionados y oficiales), tres Apoyos Técnicos Pedagógicos y un Supervisor Escolar de Zona.

En la oficina de supervisión escolar de la zona 168 Coatzacoalcos-Jardines laboran tres ATP y un supervisor escolar, 3 miembros cuentan con el grado académico de licenciatura en educación preescolar, uno de ellos con maestría en lenguaje; todos

continúan su preparación académica tomando diferentes cursos que son ofertados por la SEP o que cada uno paga con recursos propios. Oscilan entre los 10 y 20 años de servicio.



Organigrama Zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines

La maestra Estrella Guadalupe Jiménez Figueroa es la encargada de control escolar, Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE), Seguridad y emergencia, orienta y apoya a sus jardines de seguimiento en cuanto a CEPS y APF. Maestra Ivón Cristina Rodríguez Quintana es la responsable de la estrategia estatal de lectura, brinda acompañamiento a un jardín que esta focalizado a nivel nacional por su Consejo Técnico Escolar (CTE), asesora a las educadoras de nuevo ingreso, llevando el seguimiento de sus evaluaciones, a sus jardines de acompañamiento los asesora con respecto CEPS y APF. Por último, la maestra Alejandra Castro Hernández se encarga del Programa de la Reforma Educativa, la estadística 911, incidencias de personal, concentrado estadístico y movimientos de personal; y a sus jardines de seguimiento les brinda asesoría sobre CEPS y APF. El supervisor escolar atiende todas las

problemáticas y coordina las actividades que se realizan en la supervisión, le gusta estar enterado de todo lo que se hace.

De acuerdo con las convocatorias para promoción a ATP emitidas por el servicio profesional docente, ninguno de los tres apoyos técnicos puede participar, debido a que no se encuentran frente a grupo, uno de los principales requisitos es estar los dos últimos años frente a grupo; la subdirección de preescolar estatal les emitió una comisión por un año en espera de que lleguen los ATP con nombramiento.

Los asesores cuentan con muy poco espacio para tener archivos de las escuelas, no se puede brindar asesoría a más de dos educadoras a la vez, y cuando asisten varias educadoras a entregar algún tipo de documentación deben esperar afuera y se pierde mucho tiempo, esto ocasiona molestias a las maestras ya que sienten que solo pierden el tiempo.

A pesar de ser un espacio pequeño existe falta de comunicación entre los integrantes de la supervisión escolar, esto ha ocasionado una desinformación hacia los directores causando molestia de estos, en el ciclo escolar 2018-2019 las tres ATP participaron en la recepción de todos los programas a sus jardines focalizados. Con esta forma de trabajo llegó un problema grave, cada asesora orienta de forma diferente a sus directores de seguimiento, y cuando entregan determinada documentación la responsable directa se los regresa causando molestias tanto a los directores como entre las ATP; por lo anterior se propone elaborar manuales de procedimientos para los siguientes programas y plataformas electrónicas: Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), Asociaciones de Padres de Familia (APF), Estadística 911 y Control Escolar.

3.3.1 Los directivos y docentes.

Se cuenta con 7 directores efectivos sin grupo, 29 directivos comisionados con grupo, 58 docentes frente a grupo, 2 maestros de enseñanzas musicales, 5 maestros de educación física, 5 intendentes y 6 niñeras, para hacer un total de: 112 personas; cabe hacer mención que el total de personal es entre oficiales y particulares.

De acuerdo con los requerimientos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) para la evaluación de los docentes se contó con la participación de 18 educadores frente a grupo en procesos de evaluación de desempeño del servicio profesional docente en el primer grupo, de ellos, 16 resultaron idóneos y 2 insuficientes, que luego de la asesoría y acompañamiento por parte de supervisión y de instituciones oficiales lograron los resultados deseables. En el segundo grupo, participa de manera voluntaria un docente, resultando en nivel destacado; en el tercer grupo hasta el momento participaron, 3 Directivos, Supervisor Escolar y 14 docentes quienes manifiestan compromiso, dedicación y empeño, pero dos resultaron insuficientes y a la fecha no se sabe cómo se dará la capacitación a estas educadoras para apoyarlas en el proceso. En este mismo tenor se destaca la participación de 2 generaciones de docentes en evaluación diagnóstica y de permanencia quienes obtuvieron altos puntajes en sus procesos, a ambas se les apoyó con asesoría y acompañamiento en los dos ciclos escolares respectivamente. Se contó también con la participación de 3 docentes frente a grupo que presentaron examen promoción a Dirección en el ciclo escolar 2016-2017 logrando resultados suficientes. Para el ciclo 2017-2018, 2 docentes frente a grupo presentaron examen de promoción a dirección y uno para ATP, las 3 docentes obtuvieron con muy buenos resultados. Para el cuarto grupo solo tuvimos una educadora evaluada que actualmente se encuentra en espera de los resultados.

Con lo anterior se puede observar que la mayoría de las docentes frente a grupo se encuentran comprometidas con su actualización profesional en beneficio de la comunidad escolar; de las directoras que participaron en la evaluación dos no quisieron participar en el diplomado: “una gestión directiva centrada en el aprendizaje” ofertado de manera gratuita por la SEP, argumentando que se debían preparar para su examen y no querían tener más trabajo que las pudiera distraer.

La evaluación interna realizada a la zona escolar da cuenta que los directivos y docentes que conforman la zona escolar, en su mayoría, interactúan en sus instituciones dentro del margen de una sana convivencia, sus relaciones son cordiales y de mutuo respeto, participativos y propositivas en las distintas actividades en las que

se les convocan, aunque durante una plática informal que se tuvo con algunas directoras comisionadas mencionan que se les dificulta sistematizar la información que se les solicita, lo cual también les ocasiona mayor carga administrativa.

Entre los directivos se observa dinamismo, compromiso y trabajo colaborativo entre sí y con la supervisión escolar, pero continúan presentando algunas dificultades para la entrega de la documentación que debe ser subida a las plataformas institucionales, no cumpliendo en tiempo y forma.

El personal se preocupa por la participación de los padres de familia en beneficio de los aprendizajes de sus estudiantes y cuando se presenta alguna problemática, los directivos resuelven de manera asertiva, esto en colaboración con el liderazgo del supervisor escolar.

3.4. Muestra y Muestreo.

La muestra es definida por Fortín (1999) como “un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de una misma población” (p. 160). En este mismo sentido, Pineda, Alvarado y Hernández (1994) señalan que es “un subconjunto de la población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos del todo (p.108).

En este trabajo se utilizará el método de muestreo probabilístico, en el cual, de acuerdo con Pineda, Alvarado y Canales (1994) “se toman los casos o unidades previamente definidas en un momento dado” (p. 119), puesto que se definirá con anticipación la cantidad de personas que formarán parte de esta investigación, que en este caso estará representada por 8 maestras que conforman el 10% de la población de directivos de la zona escolar y el 100% del personal de supervisión.

3.5. Técnica de Recolección de Datos.

Falcon y Herrera (2005) se refiere a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información [...] la aplicación de

una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos. (p.12)

Las técnicas de recolección de datos que se utilizará en la presente investigación serán la encuesta, entrevista y observación.

García (1993) refiere que una encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p.123)

3.5.1 Técnicas de Investigación para el Diagnóstico.

El Diagnóstico es conceptualizado por Flores (2009) como "un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución educativa en un momento dado, para describir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos"; es la valoración de información significativa para generar un plan de trabajo el cual cubra los objetivos del proyecto.

La encuesta es una técnica de investigación basada en las respuestas orales y/o escritas de una población. El sujeto encuestado no elabora la respuesta, solo identifica la que considera correcta entre un conjunto de opciones dadas. Esta modalidad permite incluir gran cantidad de preguntas que cubren un amplio espectro de contenidos y dimensiones a evaluar, y ofrece una visión integral del tema o problemática evaluada.

Para dicha encuesta se tomó una muestra del 10% de las directoras de la zona escolar y el 100% del personal de supervisión. (Anexo 1 y 2)

Con esta encuesta se pretende conocer los saberes previos que tienen tanto las directoras como los ATP de la zona escolar 168, con respecto a los procesos administrativos y así poder echar en marcha un manual de procedimientos que facilite

la organización y sistematización de algunos requerimientos administrativos que se manejan en mencionada zona escolar, en específico en la supervisión escolar.

Otro de las técnicas de investigación que se utiliza para la realización del diagnóstico fue la de observación “permite evaluar los procesos de aprendizaje en el momento en que se producen” (SEP, 2012, p.21); con el instrumento Guía de observación, el cual se basa en una serie de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones y preguntas. (Anexo 3)

3.6 Instrumentos de Recolección de Datos.

Un instrumento de recolección de datos es en principio “cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados” (Sabino, 1992, p.88)

El primer instrumento que se utilizó es la entrevista a directivos, supervisor escolar y ATP de zona, esto con la finalidad de tener un encuentro más cercano con ellos y poder observar la forma de reaccionar a cada una de las preguntas, es una entrevista cerrada las interrogantes ya estarán previamente establecidas con la finalidad de no perderse sobre la información que se quiere obtener; este instrumento consta de preguntas para conocer los saberes previos de los agentes antes mencionados, es una entrevista muy sencilla se aplicará al 10% de las directoras y ahí se reflejarán los conocimientos que tienen sobre los procesos administrativos y reconozcan la importancia de la asesoría por parte de los ATP, pero al mismo tiempo observarán por qué no se está dando como ellas quisieran, por qué existen diferentes distractores y procesos que obstaculizan su trabajo haciendo excesiva la carga administrativa. Con esta entrevista se podrá observar la actitud que muestran tanto las directoras como el personal de supervisión y la honestidad para reconocer que saben o no sobre los procesos administrativos.

El segundo instrumento que se utilizó es una lista de cotejo sobre los perfiles parámetros e indicadores de un asesor técnico pedagógico, este se realizó debido a que se hizo un análisis de las funciones que cumple cada uno de los ATP en la supervisión escolar y posteriormente se contrastó con lo que nos marca el perfil deseable de un ATP, en la lista de cotejo se incluyó cada uno de los dominios, los criterios e indicadores y un apartado más en donde colocaran sus necesidades de apoyo, con este instrumento cada uno de los ATP tendrá la oportunidad de analizar detenidamente el verdadero trabajo que realiza y los indicadores que están dejando de un lado por enfocarse a atender o mal atender los procesos administrativos; se desatienden las necesidades tanto de las directoras como de las educadoras de la zona y esto se ve reflejado en los aprendizajes de los niños, uno de los principales requerimientos de las maestras de la zona escolar es la necesidad de sentirse acompañadas y respaldadas en su trabajo, y a su vez que los padres observen que existe otra figura escolar que también está al pendiente de su trabajo. Este instrumento será de mucha utilidad y dará un amplio parámetro para trabajar en futuras actividades y sobre todo para el desarrollo del proyecto de intervención y la implementación de los manuales de procedimientos, esto porque al contestar la lista de cotejo las ATP de zona irán autoevaluando su trabajo y al mismo identificando cuáles son sus áreas de oportunidad con respecto al trabajo al que le dedican mayor tiempo y cual están trabajando en menos medida.

Por último, se aplicó una entrevista sobre la funcionalidad y el uso de los manuales, en esta se les preguntó a las ATP sobre qué tan satisfechos están con el uso de los manuales, que cambios observaron al implementarlos, si los recomendarían y sobre el apoyo que dan para la sistematización de los procesos administrativos; los manuales se trabajaron en un principio solo con las ATP de zona. Esta entrevista servirá en un primer momento para conocer las diversas opiniones de los ATP y supervisor escolar, y posteriormente trabajarlo con las directoras de la zona escolar, es una entrevista cerrada y corta para conocer la opinión de cada una de las ATP de la supervisión escolar.

CAPÍTULO IV

INTERVENCIÓN Y RESULTADOS

4.1 Presentación del Proyecto de Intervención.

Atender los puntos que marca el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) como documento rector de la organización e implementación del plan de trabajo de la supervisión, facilitará su elaboración, pero al mismo tiempo contribuirá a mejorar las relaciones de los ATP y también a que sea más fácil la integración de los nuevos supervisores que lleguen a la zona y por otro lado los ATP tendrán un trabajo sólido al cual darle continuidad.

El tener bien definidas las metas de trabajo contribuirá a que como ATP estén más preparados y conozcan las problemáticas de cada una de las escuelas de la zona, se tendrá un impacto positivo cubriendo más problemáticas de manera transversal y así poder ayudar a las educadoras, respaldar su trabajo y mejorar la relación laboral que se vive tanto dentro como fuera de la supervisión escolar.

Con la implementación del proyecto de intervención la figura del supervisor no sólo será la de la persona que debe tomar todas las decisiones, sino la de un jefe que practica el liderazgo compartido; para lograrlo es sustancial reconocer el potencial intelectual y practico de todos los integrantes del equipo de trabajo, la importancia de sus aportaciones como relevantes en la toma de decisiones y conducir la organización partiendo de principios y de valores que destaquen la horizontalidad en la relaciones que caracterizan a la nueva gestión institucional.

Los jardines ubicados en zonas alejadas encontrarán el apoyo que tanto han solicitado, de igual forma se espera que al tener el acompañamiento de cerca mejoren sus prácticas docentes, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad educativa de los niños de la zona; los padres le encontrarán el sentido al preescolar.

Por otro lado, como equipo de supervisión escolar reconocerán que todos los miembros son importantes, que si uno falla los demás deben estar para apoyar y así

poder sacar el trabajo adelante; es un gran reto, pero teniendo las herramientas necesarias, compromiso, responsabilidad y ganas de mejorar el trabajo se podrá lograr.

4.2 Los Sujetos, las Acciones y las Estrategias Utilizadas.

Para analizar la situación de la supervisión escolar es necesario revisar los dominios que se tienen acerca de los enfoques de enseñanza vigentes, el conocimiento, uso y aprovechamiento de los materiales de alumnos y educadores; la noción de las planeaciones didácticas, las formas de evaluación y los enfoques con los que se lleva a cabo; las visitas a las escuelas con propósitos académicos, las estrategias de capacitación y actualización que tienen los maestros, así como la información del contenido de las planeaciones de las escuelas y cómo éstas contribuyen al mejoramiento del logro educativo. Para lograr lo anterior es necesario que el equipo de supervisión ponga en práctica lo siguiente:

- Establecer el trabajo colegiado para el intercambio académico y la definición de los propósitos de la asesoría.
- Conocer las condiciones específicas de cada escuela y planear de acuerdo con su contexto, con la finalidad de mejorar.
- Propiciar el intercambio entre directores y equipo de supervisión escolar.
- Detectar las necesidades de formación de docentes y directivos para iniciar o desarrollar su gestión.
- Asistir a reuniones académicas del Consejo Técnico Escolar.
- Asegurar el aprendizaje y logro de los propósitos de la educación básica.
- Reflexionar acerca de cómo equilibran el tiempo de se destina a asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos, de participación social y

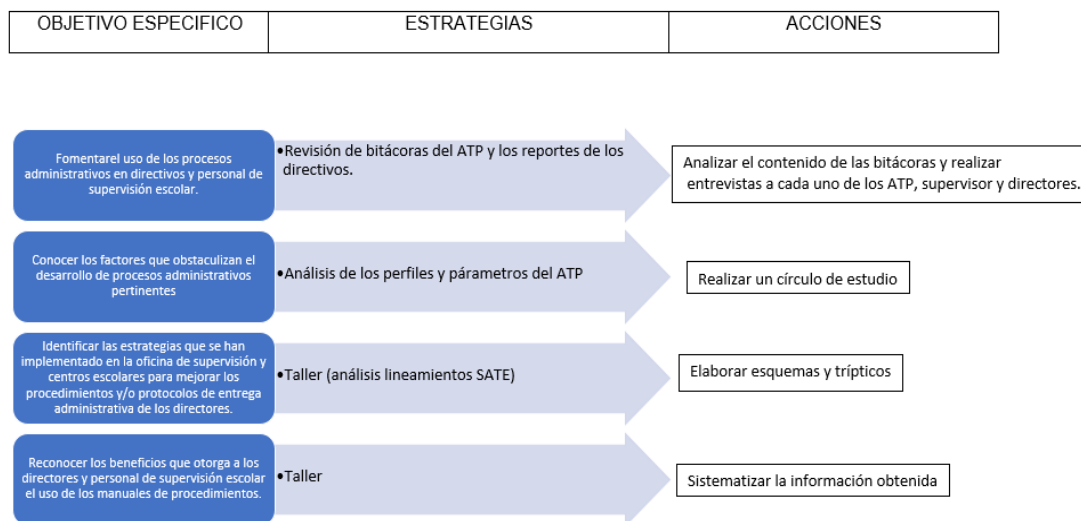
laborales, así como la asignación de actividades para la atención de responsabilidades con las escuelas de la zona.

- Promover que cada escuela cuente con la documentación reglamentaria, en un marco de transparencia y de rendición de cuentas.
- Promover el cumplimiento de lineamientos y reglamentos vigentes.
- Debido a las funciones antes mencionadas se hace más evidente la importancia de consolidar el equipo de supervisión escolar, como un grupo que realiza trabajo colaborativo, comprometido con las escuelas de la zona y preocupado porque tanto padres como alumnos se encuentren satisfechos con la labor que realizan los maestros.

Al implementar el proyecto de intervención en la zona escolar se espera poder involucrar y comprometer a todos los ATP y generar un cambio significativo en el trabajo que se realiza en la supervisión escolar; recobrar la confianza de las educadoras y al mismo tiempo crear un clima armónico que se vea reflejado en las formas de relacionarse tanto con directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

Como se ha mencionado con anterioridad, reestructurar el trabajo que se viene realizando en la Zona 168 será un coadyuvante para que, aun cuando la supervisión siga siendo de paso los ATP de zona tengan bien definidas sus funciones, realicen el trabajo que corresponde y no brindar mayor peso al trabajo administrativo, como hasta ahora se ha venido dando.

Por lo anterior se proponen los siguientes objetivos, estrategias y acciones para desarrollar el proyecto de intervención.



4.3 Valoración y Resultados.

A continuación, se describen de manera general las estrategias y acciones conforme al cronograma planteado, más adelante se describen con mayor detalle.

Estrategia 1. Revisión de bitácoras de ATP, directivos y supervisor, para esta estrategia se realizó una coevaluación entre ATP'S de la supervisión en donde cada uno detectó su área de oportunidad con respecto a la bitácora, que en este caso fueron más reportes y registros en libreta de cada una de las asesorías que realizan; para las directoras se realizó una entrevista para conocer sus necesidades de apoyo.

En ambos casos las entrevistas arrojaron la falta de conocimiento de los directivos y ATP en cuanto los procesos organizativos y al no contar con una herramienta que les permita sistematizar las actividades se pierden en el proceso.

Estrategia 2. Análisis de los perfiles y parámetros del ATP. Para esta estrategia se trabajó con el equipo de supervisión escolar, ATP'S y Supervisor Escolar, fueron dos sesiones de trabajo, en la primera sesión identificaron las funciones que cada uno cumple ya sea administrativa y pedagógica, se pudo observar que dan mayor peso a los aspectos administrativos.

Para la segunda sesión se realizó el análisis a los perfiles y parámetros de un ATP, aquí se hizo un contraste con lo que realizan y las funciones que deberían hacer, unas de las conclusiones a las que llegaron es que al no contar con un documento rector en donde organicen y prioricen todas las actividades se pierden o por las premuras de los tiempos se cometen muchos errores que generan descontentos entre directivos y personal de supervisión.

Estrategia 3. Taller (análisis lineamientos Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela SATE), con este taller se complementó lo analizado en la estrategia anterior y se observó como el deber ser de los ATP, para evaluarla se realizó un tríptico en donde se enlistan todas las funciones del ATP, las compañeras comentaron que aunque el SATE menciona que ellas deben realizar únicamente actividades pedagógicas, de asesoría y el enlace con los jardines es algo que está muy lejos de poder lograrlo, debido a que en la oficina de supervisión también se trabajan aspectos administrativos.

Estrategia 4. Taller, se presentó a los directivos la propuesta del manual, se mostraron positivos al conocer que se recopilaron los pasos para realizar esas actividades administrativas que muchas veces les dan dolores de cabezas por no saber en qué plataforma realizarla o que es lo que se debe hacer, al final se aplicó una encuesta de satisfacción en donde los directivos manifestaron que con la aplicación del manual ahora si tendrán tiempo para realizar las visitas a cada una de las educadoras de sus jardines, este en el caso de directoras efectivas y las que son comisionadas hicieron mención que con los manuales esperan cometer menos errores y cumplir con la entrega en tiempo y forma.

4.3.1 Estrategia 1. Conociendo a un Asesor Técnico Pedagógico.

En este apartado se abordarán los resultados del objetivo específico 1 y sobre la estrategia implementada: revisión de las bitácoras del ATP y los reportes de los directivos y 1 acción analizar el contenido de las bitácoras y realizar entrevistas a cada uno de los ATP, directivos y supervisor.

Objetivo específico 1. Fomentar el uso de los procesos administrativos en directivos y personal de supervisión.

Para comenzar se solicitó al supervisor escolar permiso para realizar dos sesiones de trabajo con mis compañeras ATP y con él para realizar una revisión y análisis de sus bitácoras o cuadernos de notas, se intercambiaron las bitácoras y cuadernos de notas para tener una visión más amplia de lo que cada una realiza; esta actividad fue muy fructífera debido a que todas pudimos conocer más a fondo lo que cada uno hace y la forma en que organiza la información para atender las áreas de oportunidad de las directoras de la zona.

Para finalizar la sesión se compartieron puntos de vista y se rescataron las fortalezas de cada una.

- Todas realizan un papel importante en la supervisión.
- Muestran compromiso para el trabajo y para continuar aprendiendo.
- Están abiertas para el trabajo colaborativo.
- Manifestaron disposición para involucrarse en todos los procesos administrativos que se llevan a cabo en la oficina de supervisión escolar.
- Son respetuosas para con el trabajo que cada una realiza.

En la segunda sesión se realizó una retroalimentación de lo realizado en la primera sesión y posteriormente con apoyo de una guía de preguntas se entrevistó a las ATP, arrojando los siguientes resultados: las compañeras de supervisión aun no terminan de realizar su ruta de mejora o documento rector de la zona, todas comentan que existe una gran carga de trabajo administrativo que no han tenido el tiempo de terminarla, aún se encuentran en el apartado del diagnóstico; si brindan asesoría a las directoras pero más sobre aspectos administrativos, casi nunca solicitan diarios a las directoras y mucho menos a las educadoras, las visitas que realizan a los jardines la

mayoría de las veces es para atender las problemáticas de los centros de trabajo y de acompañamiento solo para cuando realizan sesiones de consejo técnico escolar.

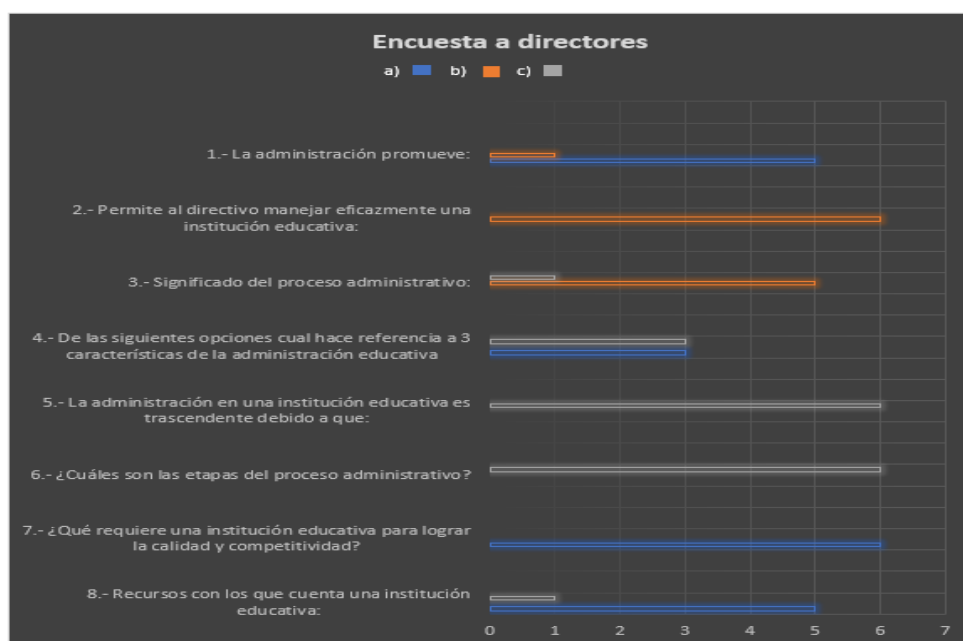
Las asesorías pedagógicas las realizan únicamente a las directoras o jardines que así lo solicitan, pocas veces salen de la oficina, el contacto mayormente se da por mensajes de aplicación telefónica WhatsApp, correo electrónico o llamadas, de manera presencial solo cuando las directoras asisten a la oficina a realizar algún trámite.

Entre las funciones que realizan cada uno se encuentran la atención a diferentes programas y plataformas como son:

- Protección Civil
- Plantilla de Personal
- SICOBIP (Sistema para el Control de Bienes Patrimoniales)
- CEPS (Consejos Escolares de Participación Social)
- APF (Asociación de Padres de Familia)
- INPESEV (Sistema de Infraestructura de Planteles Educativos de la Secretaría de Educación de Veracruz)
- Control Escolar
- Trámites de Personal
- Formación Continua
- Tutoría
- PNCE (Programa Nacional de Convivencia Escolar)
- Fortalecimiento a la calidad educativa tipo básico

- Incidencias de Personal
- Venta Escolar
- Libros de Texto
- Programa Presupuestario
- Estrategia Estatal de Fomento a la Lectura
- FIA (Ficha Individual Acumulativa)
- Estadística 911
- ESVISA (Estilos de Vida Saludable)
- Fideicomiso para el ahorro de energía (México Conectado)
- Programa de atención directa a la Escuela (Reforma Educativa)
- FORMATO C1, C2 Y C4 (C1 Concentrado de los jardines en donde se incluyen datos de infraestructura, matrícula de niños, plantilla de personal, tipo de organización y servicios con los que cuenta la escuela, el C2 es el concentrado general que realizan en supervisión escolar de todos los jardines de la zona escolar, el C4 es el concentrado que llena únicamente la supervisión escolar de acuerdo a servicios con los que cuenta, total de jardines a los que presta servicio, total de docente y plantilla de personal de la supervisión)
- Carpeta CUI (Carpeta Única de Información, solo Escuelas Particulares)
- Concentrado estadístico de jardines de niños oficiales y particulares
- Escuela garante, escritura garantizada.

Como se puede observar la mayoría de sus funciones obedecen a trámites administrativos, en la lista de funciones no se observa plan de acompañamiento a las escuelas o un cronograma de visitas. Otro aspecto que se tomó en cuenta fue la entrevista realizada a algunas de las directoras de la zona, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:



1.- La administración promueve:	a) La productividad para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo	5
	b) El trabajo en equipo	1
	c) El trabajo en redes	0
2.- Permite al directivo manejar eficazmente una institución educativa:	a) Control	0
	b) Proceso administrativo	6
	c) Contabilidad	0
3.- Significado del proceso administrativo:	a) El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.	0
	b) Conjunto de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral	5
	c) Son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración	1
4.- De las siguientes opciones cual hace referencia a 3 características de la administración educativa	a) Universalidad, trascendencia, organización	3
	b) Flexibilidad, universalidad, unidad temporal	0
	c) Especificidad, aprovechamiento, calidad	3
5.- La administración en una institución educativa es trascendente debido a que:	a) Con ella existe una mayor carga de trabajo	0
	b) Simplifica el trabajo y ya no es necesario realizar una planeación de las actividades	0
	c) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.	6
6.- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?	a) Flexibilidad, Universalidad, calidad, espacio	0
	b) Aprovechamiento, control, organización, tiempo	0
	c) Planeación, organización, integración, dirección, control.	6
7.- ¿Qué requiere una institución educativa para lograr la calidad y competitividad?	a) Planeación, organización, dirección y liderazgo, evaluación y control	6
	b) Educación, valores, equidad, trabajo colaborativo	0
	c) Evaluación, compartir, motivación y dirección.	0
8.- Recursos con los que cuenta una institución educativa:	a) Financieros, renovables, económicos	5
	b) Materiales, financieros, capital humano, tecnológicos	0
	c) Universales, capital humano, monetario	1

Gráfico 1. Elaboración propia.

Esta encuesta fue para conocer los saberes previos de las directoras los procesos administrativos y la organización de instrumentos educativos, este instrumento fue utilizado en el diagnóstico, consta de 10 preguntas 8 de opción múltiple y 2 preguntas abiertas. En el cuestionamiento 9 todos reconocen que los actores que participan en los procesos administrativos de su jardín son supervisor, ATP, director, docentes, padres de familia y los agentes externos como son los de la delegación regional. Con respecto a la pregunta 10 ¿Qué necesita realizar para mejorar la organización de su jardín de niños y supervisión? Dijeron que simplificar los procesos administrativos, ejercer un mejor liderazgo, optimizar el tiempo, mejorar su organización, establecer metas y realizar una evaluación constante. (En el Anexo 1 encontrará completa la Encuesta a directores).

El contar con una organización sistemática permitirá a todos los agentes participantes en la supervisión escolar realizar mejor sus funciones y brindar asesoría y acompañamiento a cada uno de los jardines que pertenecen a la zona escolar 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines.

4.3.2 Estrategia 2. El perfil de un Asesor Técnico Pedagógico.

Aquí se trabajó con el objetivo específico 2: Conocer los factores que obstaculizan el desarrollo de procesos administrativos pertinentes. Para alcanzarlo se realizó la acción: analizar el contenido de las bitácoras y realizar entrevistas a cada uno de los ATP, directivos y supervisor; para lo cual se realizó la estrategia: análisis de los perfiles y parámetros del ATP y una acción: círculos de lectores, esto en dos sesiones de trabajo.

Para la primera acción y sesión se dividieron las lecturas de los perfiles, parámetros e indicadores del ATP, para su estudio y análisis, se dividieron las dimensiones y cada uno mencionó los aspectos que consideró más importantes y se enlistaron. Posteriormente realizaron un cuadro comparativo sobre las dimensiones y perfil de un asesor con lo que realmente realizan en la oficina de supervisión, al ir realizando cuadro comparativo observaron que en la zona escolar los ATP no cumplen

al 100% el perfil del INEE, su trabajo está más enfocado al trabajo administrativo y al acompañamiento tanto a directivos, docentes y escuelas no se da tan constantemente. El Perfil Profesional, criterios e indicadores para el personal con funciones de asesoría técnica pedagógica (PPI) menciona que un asesor es un profesional de la educación que entiende perfectamente a que se refiere la asesoría, que apoya a los docentes y fomenta la reflexión de estos sobre su práctica docente, entre otros aspectos.

Con el análisis realizado se pudo observar que, aunque los ATP realizan su mayor esfuerzo por cumplir con los perfiles y parámetros aún están muy lejos de lograrlo debido a la gran carga de trabajo con la que se cuenta en una oficina de supervisión escolar, para empezar a hacer un cambio deben contar con su diario del ATP y una calendarización de sus actividades para priorizar y atender todas las funciones.

Los asesores de la zona 168 no cuentan con un instrumento que les permita llevar un control específico de cada programa y algunas realizan una lista en sus cuadernos en donde solo palomean lo entrado por sus directoras de acompañamiento.

CUADRO COMPARATIVO PPI DE UN ATP Y EL TRABAJO QUE REALMENTE HACE EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

PERFILES PARÁMETROS E INDICADORES DE UN ATP	FUNCIONES EN LA SUPERVISIÓN
<p>1.- Un asesor técnico pedagógico que sabe cómo aprenden los alumnos y lo que deben aprender, y conoce la práctica docente para brindar una asesoría orientada al fortalecimiento de la enseñanza del lenguaje oral y escrito.</p> <p>2.- Un asesor técnico pedagógico que organiza y pone en práctica la asesoría a docentes y maestros de taller de lectura que permita brindar a los alumnos mejores oportunidades de aprendizaje del lenguaje oral y escrito.</p> <p>3.- Un asesor técnico pedagógico que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar, asesorar y acompañar a docentes en su práctica profesional.</p> <p>4.- Un asesor técnico pedagógico que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo para brindar una educación de calidad a los alumnos.</p> <p>5.- Un asesor técnico pedagógico que se vincula con las comunidades donde están ubicadas las escuelas, los diferentes agentes educativos y los integrantes de la zona escolar, para enriquecer las prácticas docentes y los aprendizajes de los alumnos.</p>	<p>1.- Brindar asesoría a las directoras sobre procesos administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Control Escolar ❖ Estadística ❖ Protección civil ❖ CEPS ❖ APF ❖ FORMATO C1 <p>2.- Dar sesiones a los multigrado</p> <p>3.- Revisar cortes de caja de venta escolar y de APF.</p> <p>4.- Atender requerimientos de la subdirección de preescolar (Xalapa)</p> <p>5.- Atender solicitudes de la delegación regional.</p> <p>6.- Acompañar al supervisor a atender problemáticas.</p> <p>7.- Realizar los trámites de personal</p> <p>8.- Elaborar oficios de diferentes solicitudes.</p> <p>9.- Programa Reforma Educativa</p> <p>10.- Escrituración</p> <p>11.- Impartir cursos o talleres a directivos y docentes. (Formación continua)</p> <p>12.- Recibir y repartir los Libros de texto gratuitos</p> <p>13.- Programa Estilos De Vida Saludable</p> <p>14.- SICOBIP</p> <p>15.- INPESEV</p> <p>16.- FIA</p> <p>17.- Tutoría</p> <p>18.- México conectado</p>

Elaborado en el mes de junio por las ATP de la zona 168.

4.3.3 Estrategia 3. Las funciones de un Asesor Técnico Pedagógico.

Objetivo específico 3: Identificar las estrategias que se han implementado en la oficina de supervisión y centros escolares para mejorar los procedimientos y protocolos de entrega administrativa de los directores; se trabajó con un taller realizado en el mes junio, se presenta a las compañeras los lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la educación básica (SATE), aunque tenía varios días de haber llegado al correo de la supervisión no se había tenido la oportunidad de analizarlo.

El objetivo general del SATE es mejorar el funcionamiento de la escuela y el asesor técnico pedagógico juega un papel crucial, debido a que es el enlace entre la supervisión y las escuelas, las maestras pudieron observar que si realizaran el acompañamiento como lo marcan los lineamientos se mejorarían las practicas docentes, ayudarían a identificar necesidades de formación continua en el personal docente y también se contribuye en el funcionamiento y organización de las escuelas impulsando la Ruta de Mejora Escolar.

Se comprometieron a apoyar a los docentes en la evaluación interna, a articular su trabajo técnico pedagógico y que sea permanente y sistemático, generar redes y comunidades de aprendizaje.

En el capítulo III de los lineamientos del SATE se hace mención que por ningún motivo un asesor técnico pedagógico debe desempeñar funciones administrativas ajenas a su cargo y responsabilidad, será algo muy difícil de lograr debido a la organización con la que se cuenta en la supervisión escolar, pero, con el análisis de los lineamientos ahora se tiene una visión más amplia de todo el trabajo que debe desempeñar un ATP.



Análisis de los lineamientos.

Al realizar una comparación con lo analizado en el Perfil Parámetros e Indicadores (PPI) con los lineamientos comprendieron que todas las acciones que se realizan en la supervisión son muy importantes, pero deben ser más sistemáticas con la información y llevar un control para poder brindar una mejor asesoría a las escuelas (directivos-docentes).

Se debe trabajar de manera colaborativa y comprometida con la función que desempeñan, tienen una enorme responsabilidad, para continuar se comprometen a seguir actualizándose para así poder motivar a los docentes a estar en constante profesionalización.



Capacitación a directoras

Desde inicio de ciclo de acuerdo con la atención prioritaria cada ATP elegirá una escuela que lo requiera para brindarle acompañamiento durante todo el ciclo escolar y elaborar su plan de trabajo, con la finalidad que se lleve registro de todo lo trabajado para que al final puedan identificar logros y dificultades y lo que falta por hacer.

4.3.4 Estrategia 4. El manual de procedimientos.

Como última acción se trabajó el objetivo específico número 4: Reconocer los beneficios que otorga a los directores y personal de supervisión escolar el uso de los manuales de procedimientos. Con la estrategia de un taller para conocimiento y análisis de las propuestas de los manuales para uso de las plataformas de: control escolar, APF, estadística 911 y CEPS.

Se dio inicio proporcionando a cada integrante de la supervisión los manuales de procedimientos para revisión y análisis, al principio las maestras estaban algo nerviosas porque no querían más carga de trabajo, poco a poco se fueron relajando al observar la estructura de los manuales.

Realizaron un ejercicio de entrar a una plataforma siguiendo los pasos que marca el manual, aunque no lleven ese procedimiento observaron que lo pudieron hacer de manera más rápida, sin errores y sin recurrir a la encargada del programa para preguntar cómo hacerlo.

Se tomó el acuerdo de que cada seis meses se debe actualizar y checar funcionalidad con la finalidad de mejorar su estructura, simplificar el trabajo y sobre todo disminuir la carga administrativa.

Con respecto a la plataforma 911 no se pudo explorar debido a que se tiene que esperar a fin de ciclo para entrar, solo abre una vez al año y en un lapso de 20 días, pero si analizaron los aspectos con los que cuenta y sobre todo que aquí se tenían un alto margen de errores de las directoras porque como ya se mencionó se realiza una vez al año y olvidan el procedimiento para el llenado, sobre todo el rango de edad que se debe considerar para colocar a los niños en el grado correspondiente.

Con respecto a APF donde se tenía mayor incidencia es que no se deben usar acentos debido a que si lo hacen el acta sale con signos raros, otro aspecto que es causal de errores es, cuando hay cambios extraordinarios de integrantes y hay que seguir ciertos pasos para poder generar el cambio. Con el manual se tiene una idea más clara para orientar a las directoras y también para que ellas puedan trabajarlo y apropiarse de estos como una herramienta que les facilita su trabajo.

En cuanto al manual de CEPS lo que más se olvida son las fechas para realizar las sesiones y como subir las evidencias. Una de las ventajas es que esta página casi siempre se encuentra abierta y se pudo explorar, se observó que no es difícil, pero si tediosa porque para cada comité se deben tener objetivos y acciones a realizar.

Por último, con control escolar, esta plataforma se satura constantemente y no siempre están abiertos todos los procesos es por eso que se deben hacer en tiempo y forma, comentaron que con el manual las directoras podrían apoyarse de las educadoras para el llenado de la información de los niños y ellas solo entrar a realizar el monitoreo y apoyar a las que presentaran alguna situación.

Reconocieron que con los manuales si se puede simplificar el trabajo que se realiza en la supervisión escolar y centrar su trabajo en el acompañamiento que deben realizar, así como lo marcan los lineamientos del SATE.

Una vez realizado el análisis de los manuales con los compañeros de la supervisión, el 24 de junio se realizó una reunión en conjunto con los ATP y supervisor para presentarlos con los 36 directores de la zona escolar 168. Los directores se mostraron a favor del proyecto de los manuales, se realizó una demostración con un director para que los demás pudieran observar la funcionalidad, se concluyó que serán de utilidad en su labor directiva, los que son directores con grupo dijeron que ahora si tendrán más tiempo para sus alumnos y familias debido a que muchos de los procesos administrativos los realizan fuera del horario de trabajo.



Reunión con directores. Presentación de los manuales.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL

El asesor técnico pedagógico tiene un rol muy importante en el proceso de mejora del sistema educativo, es el agente encargado de brindar asesoría y acompañamiento a los docentes y directivos, les da a conocer procesos de formación continua, se involucra en el trabajo tanto administrativo como pedagógico, con la finalidad de contribuir en la mejora de las prácticas educativas.

El perfil profesional de la asesoría técnica pedagógica se enfoca en la mejora de las prácticas de enseñanza y a revitalizar la cultura escolar para contribuir al mayor logro de los aprendizajes, desarrollo integral y bienestar de los alumnos.

Para lograrlo es necesario estar inmersos en el contexto donde se desenvuelven las educadoras, conocer sus necesidades de apoyo, fortalecer su deseo por seguir aprendiendo y mejorar sus prácticas educativas; a lo largo de este proyecto se presentaron diferentes situaciones que en menor o mayor medida contribuyeron al logro de los objetivos planteados.

Se analizó el trabajo que se realiza en la supervisión escolar zona 168, con los instrumentos explicados en el capítulo 3, donde se puede observar que los asesores ocupan la mayor parte de su tiempo en actividades de carácter administrativa y se al aspecto pedagógico se le da menor importancia, esto ocurre debido a los requerimientos de las autoridades inmediatas, saliendo como área de oportunidad la organización y distribución del tiempo para brindar una verdadera asesoría según los requerimientos marcados en los perfiles, parámetros e indicadores del personal con funciones de asesoría.

A pesar de todas funciones que realizan los ATP en la medida de sus posibilidades brindan acompañamiento a las directoras que son las que tienen mayor contacto, con las educadoras la relación aun es bastante lejana.

Sin embargo, la asesoría técnica pedagógica organiza sus acciones desde la supervisión de zona escolar, considerando las prioridades de atención a las escuelas,

y busca, por un lado, potenciar las capacidades internas de los colectivos docentes en cada escuela, esto es de las maestras, los maestros y los directivos escolares y, por otro, conjuntar los esfuerzos de supervisor y asesores para revitalizar el trabajo educativo en los planteles. Con esta asesoría se espera lograr que las escuelas pongan en el centro de su quehacer a los aprendizajes de los alumnos, y desarrollen un trabajo que permita introducir cambios paulatinos para resolver problemas y atender los retos asociados a la mejora de las prácticas docentes y la cultura escolar.

A partir de esta propuesta “Manual de Procedimientos de los procesos administrativos, como estrategia para sistematizar el trabajo de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines” se plantean estrategias para mejorar el servicio de asesoría y acompañamiento, para lo cual se plantean las siguientes ideas o sugerencias para hacer más efectivos los procesos de seguimiento y evaluación de la supervisión escolar:

- Un juicio no es útil sin fundamentos.
- Tener focalizado lo que se quiere obtener, conocer, evaluar, así como el instrumento apropiado, para no perder de vista mi foco de atención, dado que es punto medular que responde a las necesidades del plantel.
- Las visitas deben estar programadas y planeadas en cuanto a los tiempos, los actores involucrados sujetos a evaluación.
- Considerar otros tipos de instrumentos como guiones y entrevistas que respondan a las características de los contextos (padres de familia).
- Se evalúa y se da seguimiento para conocer y emitir juicios, mediante la recopilación e interpretación de la información que permitan hacer planteamientos (lo cual te permitirá decisiones fundamentadas).
- Como zona escolar se tienen objetivos, lo cual permitirá valorar el cumplimiento de nuestras metas y objetivos expresados en la planeación de zona.

- Es necesario la sistematización (registro) para dar continuidad a los procesos. (Expedientes técnico con los jardines). Concluir los procesos y darles continuidad, para valorar los logros en el aprendizaje de los niños.
- El seguimiento nos permite fortalecer el equipo de Supervisión Escolar.
- Toma de decisión para la mejora.
- Es importante replantear el trabajo y fortalecerse como Supervisiones Escolares para reforzar a las directoras de la zona escolar.
- Es necesario hacer un plan que perfeccione el ámbito en donde se va a realizar el seguimiento, ser sistemáticos, finalmente esto permitirá valorar nuestros objetivos y estrategias y poder reiniciar el proceso.
- Apoyarse en los manuales para mejorar los procesos de control.
- Cada seis meses actualizar los manuales de procedimientos para el trabajo administrativo de los directivos de la zona 168 Coatzacoalcos Foráneas Jardines, con la finalidad de agilizar sus actividades y brindar mayor tiempo a las practicas docentes y a los aspectos pedagógicos que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de los niños, los directivos cuentan con mejor organización de su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. (2008). ***El proyecto educativo de centro***. Barcelona: Graó.
- Balestrini Acuña, M. (2006). ***Como se elabora el proyecto de investigación***. **Caracas**: BL Consultores Asociados
- Calixto Flores, R. (2009) ***Elementos para conocer y actuar en el medio ambiente. En Diagnósticos Escolares***. México: Castellanos
- Castillo, H. D. (2013). ***Administración estratégica. Un enfoque metodológico***. México: Trillas.
- Concepto de manual y procedimientos. (sf). Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2014). ***Acuerdo 717, Por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar***. México: DOF
- Falcón y Herrera. (2005). ***Análisis del Dato Estadístico***. (Guía didáctica). Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela
- Fortín, M. F. (1999). ***El Proceso de investigación: de la concepción a la realización***. México. McGraw-Hill Interamericana.
- García Ferrando, M. (1993). ***El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación***. Madrid: Alianza Universidad.
- García Rodríguez, A. L. (2018). ***Manual de procedimientos para la creación y funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil: un caso práctico***. Recuperado de: https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=1w3Z9z&d=false&q=*&i=6&v=1&t=search_1&as=0

Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). ***Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. Revista Universidad y Sociedad*** [seriada en línea]. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.c>

Guzmán Campos, A.E. (2013, noviembre 6). ***El proceso administrativo según varios autores.*** Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>

Hernández, R. Fernández, C, Baptista, M. (2010). ***Metodología de la investigación 5° Edición.*** México: Mc Graw Hill

León Salazar, K. A., Medina Mariño, R. E. (2018). ***Propuesta de un manual de procedimientos para mejorar la administración de los inventarios en Perfectech S.A.*** Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/37450>

Levin y Rubín. (1996). ***Estadística para Administradores***, (sexta edición). México. Prentice Hall.

López Almaraz, L. G. (2019). ***Propuesta de un manual de procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras en una empresa de panificación.*** Recuperado de: [https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=4A1Xdk&v=0&d=false&t=search_0&i=1&as=0&q=*. *](https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=4A1Xdk&v=0&d=false&t=search_0&i=1&as=0&q=*.)

Macavilca de la Roca, O. E. (2009). ***Mejora de los procesos de gestión administrativa en las instituciones educativas.*** Recuperado de: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2348521>

Münch Lourdes, E. G. (2013). ***Administración de Instituciones Educativas.*** México: Trillas.

Münch Lourdes, G. (2011) ***Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento.*** – 2ª ed. – México: Trillas.

- M. En C. Ruíz Piña, J. R., M. En F. Cruz Reyes, M. A., Lic. Galván Quiroz, M. del M. (2011). ***Estrategias funcionales, un medio para efficientar los procesos administrativos y de comercialización para una Pyme.*** Recuperado de: <https://repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/12412>
- Navarrete Rodríguez, P. E.; Rodríguez Zúñiga, W. O. (2011). ***La reorganización del proceso administrativo como factor para elevar la productividad en el área administrativa de la esca santo tomas del IPN.*** Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/12150>
- Ortiz Flores, M. C. (2018). ***Programa de capacitación para la mejora de procesos administrativos en la ONG IDMA. Lima - 2016.*** Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/599>
- Paz Lago, M. I, Palma Pilay, A. C. (2018). ***Diseño manual de procedimientos para el control de inventario en SERVARTU S.A.*** Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37528>
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L. (2008). ***Metodología de la investigación.*** (3ª edición). Washington, D.C: OPS
- Reyes Estudillo, Y. (2018). ***Propuesta de mejora en los procesos administrativos de los posgrados de la Facultad de Estadística e Informática de la Universidad Veracruzana.*** Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/48401>
- Rodríguez Valencia, J. (2014). ***Como elaborar y usar manuales administrativos. Cuarta edición.*** México: CENGAGE Learning
- Romero Altamirano, F. M., & Vásquez Díaz, J. G. (2017). ***Propuesta de diseño de un manual de procedimientos en el almacén de tránsito de la empresa maestro s. A. En la ciudad de Chiclayo.*** Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1277>
- Sabino, C. (1992). ***El proceso de Investigación.*** Caracas: Panapo

- Sadín, M. (2010). ***Investigación cualitativa en educación***. España: Mc Graw Hill
- Secretaría de Educación Pública. (2004). ***Programa de Educación Preescolar 2004***. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2006). ***La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua***. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2010). ***Modelo de Gestión Estratégica. Módulo I***. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2011). ***Plan de estudios 2011. Educación Básica***. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2012). ***Serie de herramientas para la evaluación en educación básica. En las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo***. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2017). ***Reforma Educativa. Educación Básica***. México: SEP
- Torres Aranda, Ricardo David, (2018), ***La gestión administrativa y el control interno en el área administrativa del Senasa 2017***. Recuperado de: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2991908>
- Vivanco, M. (2017). ***Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización***. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s22183620201700030003

ANEXOS

ANEXO 1
Encuesta a directores
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 305 COATZACOALCOS, VER
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Estimado Director (a):

El presente instrumento tiene como finalidad indagar saberes previos sobre los procesos administrativos y la organización de instituciones educativas.

INSTRUCCIÓN: LEA CON ATENCIÓN Y SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA

1.- La administración promueve:

- a) La productividad para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo
- b) El trabajo en equipo
- c) El trabajo en redes

2.- Permite al directivo manejar eficazmente una institución educativa:

- a) Control
- b) Proceso administrativo
- c) Contabilidad

3.- Significado del proceso administrativo:

- a) El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- b) Conjunto de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral
- c) Son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración

4.- De las siguientes opciones cual hace referencia a 3 características de la administración educativa

- a) Universalidad, trascendencia, organización
- b) Flexibilidad, universalidad, unidad temporal
- c) Especificidad, aprovechamiento, calidad

5.- La administración en una institución educativa es trascendente debido a que:

- a) Con ella existe una mayor carga de trabajo
- b) Simplifica el trabajo y ya no es necesario realizar una planeación de las actividades
- c) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

6.- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?

- a) Flexibilidad, Universalidad, calidad, espacio
- b) Aprovechamiento, control, organización, tiempo

c) Planeación, organización, integración, dirección, control.

7.- ¿Qué requiere una institución educativa para lograr la calidad y competitividad?

a) Planeación, organización, dirección y liderazgo, evaluación y control

b) Educación, valores, equidad, trabajo colaborativo

c) Evaluación, compartir, motivación y dirección.

8.- Recursos con los que cuenta una institución educativa:

a) Financieros, renovables, económicos

b) Materiales, financieros, capital humano, tecnológicos

c) Universales, capital humano, monetario

9.- Quienes participan en el proceso administrativo de su jardín de niños:

10.- ¿Qué necesita realizar para mejorar la organización de su institución educativa?

ANEXO 2.

Encuesta sobre el uso y funcionalidad de la bitácora

1.- ¿Considera que el uso de la bitácora es de utilidad para su trabajo? ¿porqué?

2.- ¿Considera que su bitácora, en el estado actual sirve como insumo para la evaluación?

3.- Mencione que elementos contiene su bitácora.

4.- ¿Qué aspectos propone para mejorar su bitácora?

5.- ¿Qué momentos considera apropiados para registrar datos en su bitácora?

6.- ¿Qué otras herramientas ocupa para apoyar su trabajo de seguimiento y/o acompañamiento?

ANEXO 3.
GUÍA DE OBSERVACIÓN
Directores. Fin de ciclo Escolar

1. El directivo entrega en tiempo y forma la documentación que se le solicita.
2. ¿Cuál es la reacción de los directivos cuando entregan los documentos con errores?
3. Atiende puntualmente los requerimientos que se le solicitan.
4. El directivo se siente en confianza con el personal de supervisión escolar y externa abiertamente sus dudas.
5. Conoce los pasos que debe seguir para atender los procesos administrativos.
6. Manifiesta alguna dificultad con algún programa en específico.
7. Se muestran atentos a las indicaciones que se les proporciona.

ANEXO 4

Perfil profesional, criterios e indicadores para personal con funciones de asesoría técnica pedagógica (ATP).

Instrucciones: Teniendo como referente los **criterios e indicadores del perfil del ATP** y a manera de autoevaluación, conteste lo mas honesto posible la siguiente lista de cotejo.

Finalmente, en la columna “Necesidades de apoyo”, describa el tipo de apoyo que necesita para mejorar su función de asesor.

DOMINIO I: UN ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO QUE ASUME SU FUNCIÓN PROFESIONAL APEGADO A LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, ÉTICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN ME XICANA				
CRITERIO:				
1.1. Asume, en su función de asesor técnico pedagógico, que la educación es un derecho fundamental de niñas, niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar, así como un medio para la transformación y mejora social del país.				
INDICADORES	SI	A VECES	NO	NECESIDADES DE APOYO
1.1.1 Ejerce la función de asesoría técnica pedagógica conforme a los principios filosóficos, éticos y legales que garantizan el derecho a la educación de todas las niñas, niños y adolescentes, y que contribuyen a disminuir las brechas de desigualdad.				
1.1.2 Asume sus responsabilidades en el ejercicio de la asesoría técnica pedagógica de acuerdo con la normativa vigente, para lograr prácticas docentes orientadas hacia una educación de excelencia.				
1.1.3 Manifiesta compromiso para brindar asesoría técnica pedagógica a las maestras y los maestros en el desarrollo de prácticas, en el aula y en la escuela, que velen por el interés superior de niñas, niños y adolescentes, al tiempo que respeten y protejan la dignidad e integridad de todos los alumnos.				
1.1.4 Asume con responsabilidad social y compromiso ético, brindar asesoría técnica pedagógica a las maestras y los maestros para el desarrollo de prácticas educativas centradas en la formación de ciudadanos críticos, solidarios, respetuosos de los derechos humanos y protectores del medio ambiente.				
CRITERIO:				
1.2 Emplea el criterio de interculturalidad en el ejercicio de una asesoría técnica pedagógica pertinente, relevante y justa.				
1.2.1 Conoce los rasgos sociales, culturales y lingüísticos que caracterizan a las comunidades escolares como elementos básicos para el desarrollo de la asesoría técnica pedagógica.				

1.2.2 Contribuye a la construcción de ambientes armónicos en las comunidades escolares, al ejercer la asesoría técnica pedagógica con base en el diálogo, el respeto, la solidaridad y la aceptación a los demás.				
1.2.3 Impulsa mediante la asesoría técnica pedagógica el desarrollo de prácticas educativas inclusivas y equitativas, que respeten los derechos humanos y los derechos de las niñas, niños y adolescentes.				
CRITERIO: 1.3 Asume la responsabilidad de participar en procesos de formación continua y superación profesional, para fortalecer su función como asesor técnico pedagógico y contribuir a la mejora educativa.				
1.3.1 Participa de manera continua en procesos de formación para atender sus necesidades personales y profesionales, y enfrentar los retos que le plantea el ejercicio de su función.				
1.3.2 Utiliza los avances de la investigación educativa y científica, vinculados con su ejercicio profesional, así como las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital, como referentes o medios para enriquecer su función de asesoría técnica pedagógica.				

**DOMINIO II:
UN ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO QUE CONOCE LAS PRÁCTICAS DE LAS MAESTRAS Y
LOS MAESTROS, ASÍ COMO LA CULTURA DE LAS ESCUELAS EN DONDE LABORAN, A FIN
DE ORIENTAR SU QUEHACER PROFESIONAL HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA**

CRITERIO:

2.1 Comprende las características de la asesoría técnica pedagógica que fortalecen las prácticas de las maestras y los maestros, y potencian los aprendizajes de todos los alumnos.

INDICADORES	SI	A VECES	NO	NECESIDADES DE APOYO
2.1.1 Reconoce a la asesoría técnica pedagógica como un proceso de aprendizaje basado en el intercambio de experiencias e ideas, la mejora continua y la toma de decisiones informadas.				
2.1.2 Identifica las características del aprendizaje del adulto, como referentes para impulsar la mejora de las prácticas de las maestras y los maestros.				
2.1.3 Comprende la importancia de los saberes y experiencias cotidianas de las maestras y los maestros, así como de la enseñanza situada en los procesos de mejora de las prácticas pedagógicas.				
2.1.4 Identifica al diálogo, la observación, el análisis y la reflexión sobre la práctica, y el trabajo colaborativo como recursos básicos de la asesoría técnica pedagógica.				
2.1.5 Tiene altas expectativas acerca del aprendizaje profesional de las maestras y los maestros, así como de la capacidad que tienen para mejorar sus prácticas pedagógicas.				

CRITERIO:

2.2 Domina los aspectos centrales del currículo y cómo adaptarlo según las necesidades de los alumnos para brindar una asesoría técnica pedagógica pertinente.

2.2.1 Comprende los propósitos educativos, contenidos de aprendizaje y enfoques pedagógicos del currículo vigente del nivel educativo en que labora.				
2.2.2 Comprende los principales procesos del desarrollo y del aprendizaje infantil o adolescente (físico, cognitivo, social y afectivo), en correspondencia con el nivel educativo.				
2.2.3 Valora la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en los procesos de enseñanza y aprendizaje.				
2.2.4 Identifica estrategias de asesoría técnica pedagógica para favorecer que las maestras y los maestros desarrollen el currículo, conforme a las necesidades e intereses de los alumnos y las características de la escuela y del contexto social.				

CRITERIO:**2.3 Contribuye a la excelencia educativa en las escuelas, mediante el impulso de prácticas pedagógicas y una cultura escolar basadas en la inclusión, la equidad y el máximo logro de aprendizaje.**

2.3.1 Conoce las características y necesidades específicas de las escuelas, maestras y maestros, alumnos, y contexto cultural y social, para determinar las acciones de mayor pertinencia que fortalezcan el trabajo pedagógico.				
2.3.2 Reconoce que la escuela es una organización compleja, con una cultura escolar propia, donde existen creencias y valores que regulan o inciden en la manera de ser y actuar de sus integrantes.				
2.3.3 Impulsa, mediante la asesoría técnica pedagógica, una visión compartida de escuela que se transforma de manera continua, a partir de metas y acciones educativas desarrolladas en un ambiente de aprendizaje colectivo.				
2.3.4 Fomenta entre las maestras y los maestros prácticas pedagógicas inclusivas y equitativas para favorecer que todos los alumnos permanezcan en la escuela y alcancen los propósitos educativos.				
2.3.5 Reconoce acciones de asesoría técnica pedagógica que favorecen prácticas educativas orientadas al desarrollo integral y máximo logro de aprendizaje en todos los alumnos.				

**DOMINIO III.
UN ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO QUE FAVORECE LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS DE LAS MAESTRAS Y LOS MAESTROS PARA QUE CENTREN LA ENSEÑANZA EN EL MÁXIMO LOGRO DE APRENDIZAJE Y EN LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS**

CRITERIO:

3.1 Organiza su asesoría técnica pedagógica en función de las características y necesidades de las maestras y los maestros, y del programa escolar de mejora continua del plantel donde estos laboran.

INDICADORES	SI	A VECES	NO	NECESIDADES DE APOYO
3.1.1 Diseña su plan de asesoría técnica pedagógica acorde con las necesidades formativas de las maestras y los maestros, y el programa escolar de mejora continua, con el fin de lograr cambios sostenidos en el quehacer docente y la cultura escolar.				
3.1.2 Planea acciones de asesoría técnica pedagógica que impulsan la creatividad, innovación, diversificación y autonomía profesional de las maestras y los maestros, en función de los aprendizajes de los alumnos.				
3.1.3 Organiza la asesoría técnica pedagógica para acompañar a las maestras y los maestros en el diseño, desarrollo y evaluación de las estrategias y actividades de aprendizaje, así como en el uso de recursos y materiales didácticos, a fin de favorecer la formación integral y el logro de los propósitos educativos en todos los alumnos.				
3.1.4 Propone estrategias que articulan esfuerzos individuales y colectivos para contribuir a que cada escuela se constituya en un espacio de participación, colaboración y aprendizaje conjunto entre maestras, maestros y alumnos.				

CRITERIO:

3.2 Fortalece las prácticas pedagógicas, a partir de una visión colectiva de la escuela, para el máximo logro de aprendizaje de los alumnos, su formación integral y bienestar.

3.2.1 Construye con sus asesorados un clima de trabajo para la asesoría técnica pedagógica caracterizado por la colaboración, el intercambio respetuoso de conocimientos y experiencias, la escucha activa, confianza y compromiso.				
3.2.2 Emplea una comunicación asertiva y empática con las maestras y los maestros dirigida a establecer un contexto propicio para el trabajo conjunto.				

3.2.3 Contribuye, junto con el colectivo docente, a la construcción de una perspectiva educativa, deseable y posible, que dé dirección, motive e impulse la mejora constante de las prácticas educativas y la transformación escolar.			
3.2.4 Utiliza evidencias del trabajo educativo de las maestras y los maestros, así como referentes teóricos al promover el análisis y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas con el fin de mejorarlas.			
3.2.5 Fomenta la autonomía profesional de las maestras y los maestros que asesora para construir una cultura escolar incentivada por el logro de la excelencia, la inclusión y equidad educativa.			
CRITERIO:			
3.3 Evalúa de manera sistemática el proceso de asesoría técnica pedagógica para contar con información sobre los logros y las dificultades de este, la mejora de las prácticas pedagógicas y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos.			
3.3.1 Define con las maestras y los maestros el propósito, los momentos y los procedimientos del seguimiento y evaluación de la asesoría técnica pedagógica.			
3.3.2 Establece con las maestras y los maestros procedimientos para recopilar información sobre los avances de las prácticas de enseñanza como insumo para la retroalimentación y mejora.			
3.3.3 Analiza con las maestras y los maestros la información recopilada sobre las prácticas pedagógicas, a fin de identificar los avances y retos que ayuden a tomar decisiones encaminadas a mejorar estas prácticas y el propio proceso de asesoría técnica pedagógica.			
3.3.4 Valora con las maestras y los maestros el proceso de asesoría técnica pedagógica, su impacto en la mejora de las prácticas de enseñanza y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos, a fin de ajustar las metas y objetivos, así como definir nuevas acciones de asesoría.			

**DOMINIO IV:
UN ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO QUE COLABORA CON LA SUPERVISIÓN DE ZONA ESCOLAR Y PROPICIA LA VINCULACIÓN ENTRE LAS ESCUELAS Y LAS FAMILIAS, COMUNIDADES E INSTANCIAS DE APOYO PARA FORTALECER LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS, LA FORMACIÓN INTEGRAL Y EL BIENESTAR DE LOS ALUMNOS**

**CRITERIO:
4.1 Contribuye al trabajo de la supervisión de zona escolar orientado a la mejora de las prácticas de las maestras y los maestros, y a que las escuelas ofrezcan un servicio educativo de excelencia.**

INDICADORES	SI	A VECES	NO	NECESIDADES DE APOYO
4.1.1 Identifica con el supervisor de zona escolar y los directivos de los planteles las necesidades de asesoría técnica pedagógica, a fin de desarrollar procesos coordinados de mejora educativa.				
4.1.2 Colabora en la organización y desarrollo de propuestas de asesoría y acompañamiento, individuales y colectivas, de la supervisión de zona escolar, según las prioridades establecidas en esta y conforme a lo dispuesto en el SAAE.				
4.1.3 Contribuye, en coordinación con el supervisor de zona escolar y los directivos de los planteles, a que los Consejos Técnicos, Escolares y de Zona, sean espacios donde se compartan experiencias y prácticas pedagógicas, identifiquen áreas de oportunidad y establezcan compromisos para la mejora educativa.				
4.1.4 Colabora con la supervisión de zona escolar en el seguimiento y la evaluación a los procesos de mejora del trabajo pedagógico en las escuelas.				
4.1.5 Informa de manera periódica a la supervisión de zona escolar y a los directivos de los planteles acerca de los avances y dificultades en la mejora de las prácticas pedagógicas.				

**CRITERIO:
4.2 Asesora a las maestras y los maestros para lograr la participación de las familias de los alumnos y la comunidad en la tarea educativa.**

4.2.1 Define con los colectivos docentes estrategias que apoyen la vinculación entre las escuelas y las familias de los alumnos, a fin de que contribuyan en la tarea educativa y la creación de entornos escolares sanos, seguros y libres de violencia.				
4.2.2 Colabora con los colectivos docentes en la definición de acciones que favorecen el intercambio de saberes, valores, normas, culturas y formas de convivencia entre la escuela y la comunidad.				
4.2.3 Fomenta que las maestras y los maestros comprendan características de la cultura, la lengua y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde están insertas las escuelas,				

4.2.2 Colabora con los colectivos docentes en la definición de acciones que favorecen el intercambio de saberes, valores, normas, culturas y formas de convivencia entre la escuela y la comunidad.

4.2.3 Fomenta que las maestras y los maestros comprendan características de la cultura, la lengua y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde están insertas las escuelas, y las aprovechen en sus prácticas pedagógicas y la formación integral de los alumnos.

CRITERIO:

4.3 Colabora en acciones de vinculación entre las escuelas y diferentes instancias de apoyo que beneficien las prácticas pedagógicas y, en consecuencia, fomenten la formación integral de los alumnos.

4.3.1 Identifica con los colectivos docentes y el supervisor de zona escolar, instancias gubernamentales y de la sociedad civil que aporten a la mejora de la enseñanza en las escuelas y amplíen las oportunidades de aprendizaje y bienestar de los alumnos.

4.3.2 Reconoce con los colectivos docentes y el supervisor de zona escolar los agentes educativos que apoyan en la atención de problemas, situaciones imprevistas o de emergencia en las escuelas, con base en la normativa y los protocolos de actuación vigentes.

4.3.3 Impulsa, en coordinación con el supervisor de zona escolar, redes de colaboración entre pares para construir espacios de encuentro que apoyen la mejora de las prácticas de enseñanza, así como el desarrollo de la creatividad y capacidad de innovación.

ANEXO 5

ENTREVISTA SOBRE FUNCIONALIDAD Y USO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

1.- Anteriormente, ¿había utilizado manuales de procedimientos?

Si

No

2.- ¿Cuál es la frecuencia con que utiliza los manuales?

Diario

Una vez a la semana

Una vez al mes

Nunca

3.- ¿Considera que los manuales satisfacen sus necesidades para optimizar los procesos administrativos?

Supera mis expectativas

Resuelve mis necesidades

No resuelve mis necesidades

4.- ¿Cuál es la posibilidad de integrar a los manuales en su trabajo diario?

Muy probable

Probable

Poco probable

5.- ¿Cómo fue su experiencia usando los manuales para resolver sus dudas?

Muy buena

Buena

Mala

6.- ¿Cuál es la calificación que le daría a los manuales?

8-10

5-7

0-4

7.- En general ¿Qué tan satisfecho está con los manuales?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

8.- Recomendaría el uso de los manuales

Es muy probable

Es probable

Poco probable

9.- ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría de los manuales?

ANEXO 6
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



P. 1
Hoja 1
De 38

**Manuales de Procedimientos:
Estadística 911
Consejos Escolares de Participación Social
Control Escolar
Asociación de Padres de Familia**

Tiempo promedio del
procedimiento

Fecha de
elaboración

Fecha de Revisión

ZONA 168 COATZACOALCOS FORÁNEAS JARDINES

ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO

ELADIO GARCÍA SILVA
SUPERVISOR ESCOLAR

ALEJANDRA CASTRO HERNÁNDEZ
ELABORÓ



Procedimiento: Elaboración de la estadística 911

Objetivo: Desarrollar un sistema de captura amigable que permita al usuario ingresar su información de forma sencilla y concreta.

Normas de operación:

Reglas para la determinación de faltas administrativas e imposición de sanciones, por la comisión de infracciones a la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (DOF13/10/2014).

Artículo 5.- De conformidad con el artículo 40 de la Ley, a quienes sean informantes del Sistema y se les requieran datos estadísticos o geográficos, deberán ser enterados de:

- I. El carácter obligatorio o potestativo de sus respuestas, según corresponda;
- II. La obligación de proporcionar respuestas veraces, y de las consecuencias de la falsedad en sus respuestas a los cuestionarios que se les apliquen;
- III. La posibilidad del ejercicio del derecho de rectificación;
- IV. La confidencialidad en la administración, manejo y difusión de sus datos;
- V. La forma en que será divulgada o suministrada la información, y
- VI. El plazo para proporcionar los datos, el cual deberá fijarse conforme a la naturaleza y características de la información a rendir.

Políticas de operación:



P. 3
Hoja 3
De 38

Procedimiento PARA INGRESAR AL SISTEMA

Para acceder al portal del Sistema de Captura del Formato 911 vía Internet, ingrese la siguiente dirección electrónica:

<https://www.f911.sep.gob.mx/2020-2021/Login.aspx>

Se desplegará la siguiente pantalla donde se debe anotar el usuario y la contraseña.



Colocar su usuario y contraseña
Usuario clave de su jardín y el número 1 al final
Contraseña la que le hayan proporcionado en supervisión
Si no lo hace correctamente le saldrá el mensaje de error

Al terminar dar clic en **INGRESAR**

Una vez que haya colocado usuario y contraseña de manera correcta lo enviará inmediatamente al cuestionario, primera hoja la carátula.



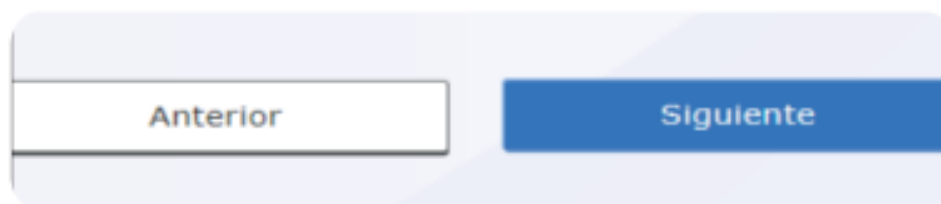
Si hubo cambio de director podrá realizar la corrección, solo permite realizar esta modificación, si hay error en dirección del plantel debe reportar mediante oficio al responsable de 911 en la supervisión escolar, para que este a su vez lo reporte con el supervisor escolar y al área de planeación para hacer la corrección.

Formulario de edición de datos de una escuela:

- Gobierno: FEDERAL TRANSFERIDO
- Tipo / Nivel / Subnivel: BÁSICA - PREESCOLAR - GENERAL
- Característica: NO APLICA
- Dependencia Normativa: GOBIERNO DEL ESTADO - SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO
- Nombre del Director de la Escuela: BARRAS, AVILDS, GUADALUPE
- Cadastración: BANGGOSI, ZACORVIDOS, BAAGGOSI, ZRCS, TITULAR
- Relación de Datos: 0072F0023T

Botones: Salir (rojo), Iniciar continuación (azul), Editar (circular con lápiz)

Para avanzar o retroceder utilizar los botones anterior y siguiente





Las edades de los niños se consideran al 01 de septiembre.

La hoja 2 se colocan los datos del ciclo escolar anterior, considerar altas dentro o fuera de la entidad y niños extranjeros.

En el caso de que el validador encuentre un error, marcará la variable en color rojo. Y en la parte de abajo arrojará el motivo del error.

EXISTENCIA

6. Escriba el número de alumnos existentes al final del ciclo 2018-2019, (al último día del ciclo) desagregados por grado, sexo, grupos por grado, hablantes de lengua indígena, nacidos fuera de México, con discapacidad, Dificultad Severa de Conducta (DSC), Dificultad Severa de Comunicación (DSCom), Dificultad Severa de Aprendizaje (DSA), Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), aptitudes sobresalientes u otras condiciones (diversidad social, cultural e lingüística).

Grado	Hombres	Mujeres	Total	Grupos	Hablantes de lengua indígena	Nacidos fuera de México	Con discapacidad	DSC	DSCom	DSA	TDAH	Aptitudes sobresalientes	Otras condiciones
1º	1	2	3	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0
2º	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3º	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Más de un grado	0												
Total	1	2	3	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0

Los grupos no pueden ser mayor al total de alumnos
Debe ser menor o igual al total de alumnos de primer grado

Aquí colocaran la cantidad de niños que enfrentan alguna barrera para el aprendizaje y la participación, divididos por grado y sexo.

NOTA: Los niños que registren deben estar reportados en el sistema de control escolar.

7. Escriba la cantidad de alumnos con discapacidades, dificultades, trastornos, aptitudes sobresalientes u otras condiciones (diversidad social, cultural e lingüística), desagregados por grado y sexo.

Condición del alumno	Primero			Segundo			Tercero			Total		
	Hom	Muj	Total	Hom	Muj	Total	Hom	Muj	Total	Hom	Muj	Total
Ceguera												
Baja Visión												
Sordota												
Hipoacusia												
Surdosguera												
Discapacidad motora												
Discapacidad intelectual												
Discapacidad psicosocial												
Trastorno del espectro autista												
Enfermedad múltiple												
Dificultad severa de conducta												
Dificultad severa de comunicación												
Dificultad severa de aprendizaje												
Trastorno por déficit de atención e hiperactividad												
Aptitudes sobresalientes												
Otras condiciones												
Total												



Si alguna cantidad no es correcta el sistema les marcará el error y no les permitirá avanzar.

Para el caso de personal por función colocar de acuerdo con el grado de estudio de cada uno. Educadoras y directivos si su título dice licenciado en educación preescolar deben colocarse en: Licenciatura titulado

A. PERSONAL POR FUNCIÓN

1. Escriba la cantidad de personal según su función (Indicado en el cuadro), nivel máximo de estudios y sexo, independientemente de su nivel de estudio. Apoye la función.

Nota: si (1) una persona desempeña dos o más funciones, anótelas en aquella a la que dedique más tiempo.
si lo es la más correspondiente a título, escolarización o experiencia, anótelas en aquella que sea más equivalente a un Censo.

Nivel Educativo	Personal docente				Subdirector de gestión escolar		Subdirector académico		Personal docente		Total
	Con grupo		Sin grupo		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres							
Primaria incompleta											
Primaria completa											
Secundaria incompleta											
Secundaria completa											
Profesional docente											
Bachillerato incompleto											
Bachillerato completo											
Nivel universitario incompleto											
Nivel universitario licenciado											
Nivel postgrado maestría											
Nivel postgrado licenciado											
Nivel postgrado maestría											
Nivel postgrado doctorado											
Licenciatura incompleta											
Licenciatura completa											
Licenciatura titulado											
Maestría incompleta											
Maestría completa											
Doctorado incompleto											
Doctorado completo											
Otros											
Subtotal											

La suma de totales debe coincidir con las cantidades registradas por función y sexo.

Jardines unitarios y bilingües
usar opción más de un grado.
Jardines completos que un docente
imparte más de un grado utilizar
misma
opción.

2. Escriba la cantidad de personal administrativo, auxiliar y de servicios según su función y sexo. El total debe coincidir con el total del rubro de personal administrativo, auxiliar y de servicios reportado en el punto 1 de esta sección.

	Hombres	Mujeres	Total
Intendente			
Comedor y vestidor			
Cocina			
Auxiliar de cocina			
Acompañante de niños para padres de niños			
Asistente educativo			
OT			
Supervisor			
Otros			
Total			

3. Escriba la cantidad de personal docente no docente con grupo, por grado.

Importante: si un docente imparte más de un grado, anótelas en el rubro correspondiente, el total debe coincidir con la sumatoria docente con grupo más personal docente de la pregunta 1 de esta sección.

	Primaria	Secundaria	Tercera	Quinto de primaria	Total
Docentes					
Otros					
Subtotal					

4. Escriba la cantidad de horas impartidas o la semana por el personal docente impartiendo en el centro de trabajo.

	Horas
Profesores de educación física	
Profesores de música, acompañamiento musical, danza, artes, actividades artísticas	
Profesores de idiomas	

5. Escriba el número de docentes con discapacidad diagnosticada por sexo.

	Hombres	Mujeres	Total
Docentes			
Otros			
Total			

6. ASILAR

6. Escriba la cantidad de asilos por grado, según su tipo.

Nota: si (1) un asilo de asilos debe ser con grupo.
si (2) un asilo de asilos para niños debe ser de un grado.
anótelas en el rubro correspondiente.

	Adulto	Primaria	Secundaria	Tercera	Quinto de primaria	Total
Escuelas						
Otros						
Subtotal						



En la siguiente hoja es gasto promedio anual para uniformes, útiles escolares, aportaciones voluntarias y colegiaturas para el caso de jardines particulares.

Al concluir la captura, deberá dar clic en el botón Oficializar.

Oficializar la Información Estadística

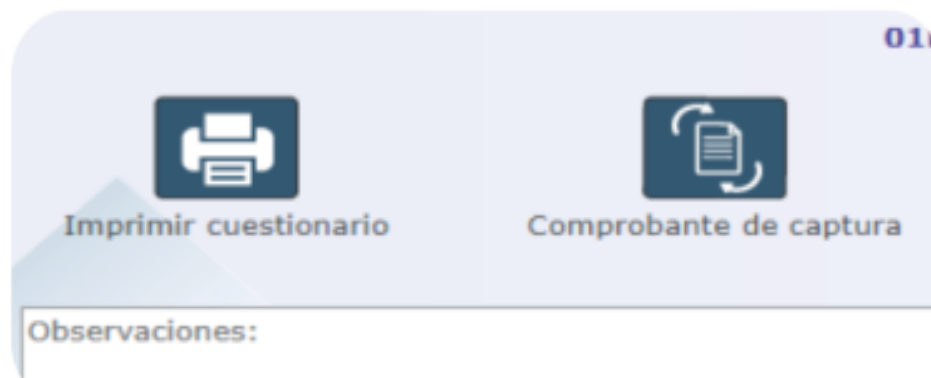
RESUMEN - RESUMEN - RESUMEN

Guardar observaciones

Observaciones:

Atrás Oficializar

Se desplegarán dos botones, de éstos uno imprimirá el cuestionario lleno y el otro (Comprobante de captura) imprimirá el reporte de oficialización.





Si al concluir el cuestionario no muestra los dos botones antes mencionados, es porque existen errores y el sistema los desglosará en la parte de abajo.

Errores en Cuestionario

ECC	Tema	Sección	Pregunta	Variable	Mensaje de Error
000040376	MAUTINDO	6	6	V761	El total de alumnos habitantes de lenguas indígenas debe ser igual al total de alumnos hablo reportado en la sección VI pregunta 1.
000040376	MAUTINDO	6	8	V876	El total de alumnos hombres según su lugar de residencia debe ser igual al total de alumo
000040376	MAUTINDO	6	8	V879	El total de alumnos mujeres según su lugar de residencia debe ser igual al total de alumnos sección VI, pregunta 1.
000040376	MAUTINDO	7	1	V899	El total de alumnos por tipo de discapacidad debe ser igual al total de alumnos con discapacidad sección VI, pregunta 1.
000040376	MAUTINDO	7	2	V955	El total de alumnos hombres por tipo de aptitud sobresaliente debe ser igual al total de alu
000040376	MAUTINDO	7	2	V956	El total de alumnos mujeres por tipo de aptitud sobresaliente debe ser igual al total de alu
000040376	MAUTINDO	7	2	V957	El total de alumnos por tipo de aptitud sobresaliente debe ser menor o igual al total de

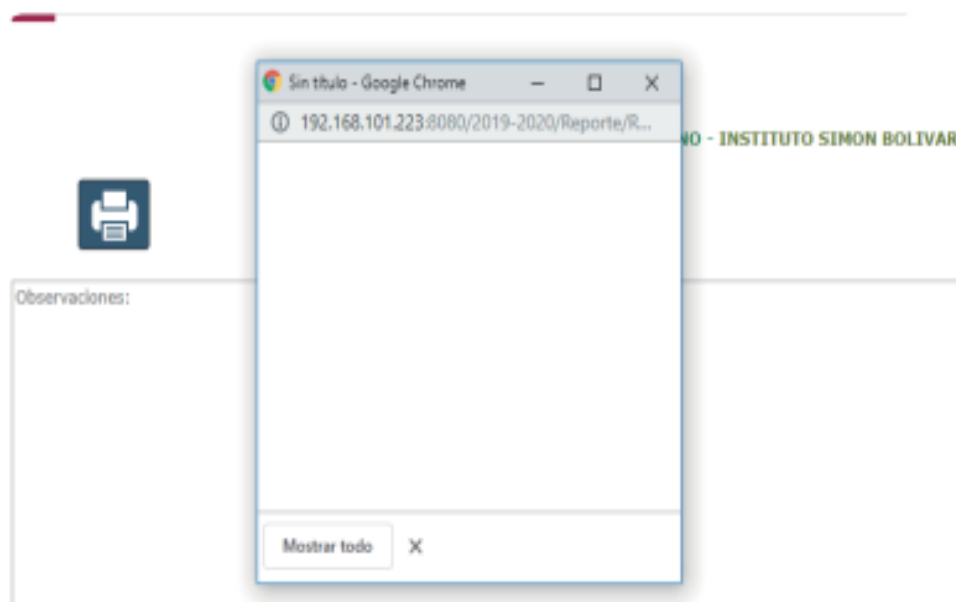
Abrir

Regresar a captura

En caso de que los archivos no se descarguen automáticamente, debe permitir la descarga de los *Pop ups*.



Al descargar los archivos, aparecerá una ventana emergente con los documentos. Nota: Para poder descargar nuevamente un cuestionario o un comprobante de captura es necesario cerrar las ventanas emergentes que aparecen.



Nota: En caso de que necesite corregir, debe desoficializar el cuestionario. Para esto es necesario que contacte al encargado de estadística de su supervisión escolar para que le proporcione los datos de la persona a quien debe ir dirigido el oficio de solicitud.



Procedimiento:

Consejo Escolar de Participación Social

Objetivo: Proporcionar una herramienta para la rendición de cuentas, en materia de participación social, debido a que permite dar seguimiento a la instalación de los consejos e información generada como producto de sus sesiones.

Calendario de las sesiones



Ingreso al sistema

Deberá ingresar a un navegador web y colocar la siguiente dirección electrónica:

<https://repsase.sep.gob.mx/>



Procedimiento:

Consejo Escolar de Participación Social

Objetivo: Proporcionar una herramienta para la rendición de cuentas, en materia de participación social, debido a que permite dar seguimiento a la instalación de los consejos e información generada como producto de sus sesiones.

Calendario de las sesiones



Ingreso al sistema

Deberá ingresar a un navegador web y colocar la siguiente dirección electrónica:

<https://repsase.sep.gob.mx/>



1.- Datos generales. Se visualiza un apartado como se muestra a continuación:

PRIMERA SESIÓN																																			
<ul style="list-style-type: none">1. Datos Generales2. Integrantes del Consejo3. Programas4. Mejoramiento Continuo5. Comité e Integrantes6. Asesoría y Asesorías7. Acta 1ra Sesión	<p>Bienvenido Datos Generales</p> <h3>Información General Primera Sesión</h3> <h4>Datos Generales del Centro de Trabajo</h4> <table><tr><td>Ciclo Escolar *</td><td>2019-2020</td><td>Nombre *</td><td>ESCUELA SECUNDARIA TECNICA 4</td></tr><tr><td>CCT *</td><td>80010000W</td><td>Nivel Educativo *</td><td>SECUNDARIA</td></tr><tr><td>Tamaño *</td><td>MAYOR</td><td>Zona Escolar</td><td></td></tr><tr><td>Dominio *</td><td>DALLE VICENTE ESPINOZA 33 8</td><td>Periodo Consejo *</td><td>2019-2020</td></tr></table> <h4>Datos Generales del Acta</h4> <table><tr><td>Logar de Publicación *</td><td>MCHKE</td></tr><tr><td>Fecha de Publicación *</td><td>29/08/2019 [v]</td></tr><tr><td>Fecha de Sesión *</td><td>29/08/2019 [v]</td></tr><tr><td>Hora Inicio *</td><td>18:00:00 [v]</td></tr><tr><td>Hora Final *</td><td>18:00:00 [v]</td></tr><tr><td>No. de asistentes *</td><td>25</td></tr><tr><td>No. integrantes del consejo *</td><td>25</td></tr><tr><td>Nombre del director *</td><td>DIRECTOR</td></tr><tr><td>Teléfono *</td><td>957451229</td></tr></table> <p>Almacenar Limpia Cancelar</p>	Ciclo Escolar *	2019-2020	Nombre *	ESCUELA SECUNDARIA TECNICA 4	CCT *	80010000W	Nivel Educativo *	SECUNDARIA	Tamaño *	MAYOR	Zona Escolar		Dominio *	DALLE VICENTE ESPINOZA 33 8	Periodo Consejo *	2019-2020	Logar de Publicación *	MCHKE	Fecha de Publicación *	29/08/2019 [v]	Fecha de Sesión *	29/08/2019 [v]	Hora Inicio *	18:00:00 [v]	Hora Final *	18:00:00 [v]	No. de asistentes *	25	No. integrantes del consejo *	25	Nombre del director *	DIRECTOR	Teléfono *	957451229
Ciclo Escolar *	2019-2020	Nombre *	ESCUELA SECUNDARIA TECNICA 4																																
CCT *	80010000W	Nivel Educativo *	SECUNDARIA																																
Tamaño *	MAYOR	Zona Escolar																																	
Dominio *	DALLE VICENTE ESPINOZA 33 8	Periodo Consejo *	2019-2020																																
Logar de Publicación *	MCHKE																																		
Fecha de Publicación *	29/08/2019 [v]																																		
Fecha de Sesión *	29/08/2019 [v]																																		
Hora Inicio *	18:00:00 [v]																																		
Hora Final *	18:00:00 [v]																																		
No. de asistentes *	25																																		
No. integrantes del consejo *	25																																		
Nombre del director *	DIRECTOR																																		
Teléfono *	957451229																																		

Para poder avanzar al siguiente apartado primero debe llenar todos los datos generales solicitados, los espacios marcados con (*) serán obligatorios de llenado.

Después de ingresar todos los datos requeridos, deberá hacer clic en el botón "Almacenar" y aparecerá un recuadro como el siguiente:

Almacenamiento correcto

2.- Integrantes del Consejo: Sección donde podrás registrar la información de cada uno de los integrantes del consejo, debes considerar los siguientes:

- Solo puede haber un presidente por consejo
- Debe ser padre o madre de familia
- Los integrantes del consejo deben ser mínimo 3, máximo 25
- Se deben tener registrados al menos 3 correos electrónicos
- Se deben registrar y validar al menos 2 CURP (presidentes del consejo y directivo)



3.- Programas: Son los programas de carácter federal, estatal, municipal o de organizaciones de la sociedad civil, que se llevarán a cabo en el centro de trabajo durante el ciclo escolar, debes considerar lo siguiente:

- Este apartado no es obligatorio
- El monto asignado debe ser mínimo 0 (el cero está permitido) y máximo 9 millones.
- En caso de registrar un programa, se deben registrar todos los campos obligatorios.
- Checar que los objetivos específicos que se agreguen corresponden al programa que se seleccionó.

4.- Comités: En esta sección se registrarán los comités que se constituirán durante el ciclo escolar para la atención y seguimiento de temas o programas específicos del centro de trabajo, debe considerar lo siguiente:

- Es necesario registrar mínimo 3 comités
- Se deberá registrar mínimo un integrante por comité
- En caso de haber registrado un programa federal, se deberá registrar el comité de Contraloría Social.

REGISTRO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN Descargar Manual

[Ir Solo](#)

Reservado. Comité Integrante

PRIMERA SECCIÓN

- 1. Zona geográfica
- 2. Integrantes del Consejo
- 3. Programa
- 4. Movimiento Ciudadano
- 5. Comité e Integrantes
- 6. Asesoría y Apoyo
- 7. Acta de Sesión

Comités e Integrantes

Escuela: ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA 4 Ciclo escolar: 2015-2016
CCT: 0000000000 Zona: 0000000000

Comité	Otro comité	Número de integrantes	Presentación programa	Integrantes
I. Promotor de actividades relacionadas con el área de la educación y la responsabilidad de los padres		0	SI	Agregar
II. De impulso a la actividad física		0	NO	Agregar
VI. De desarrollo de las prácticas que generen espacios de encuentro de estudiantes involucrados en el aula		0	SI	Agregar
X. De Contraloría Social		0	SI	Agregar

[Agregar](#) [Modificar](#) [Eliminar](#)

Comité	Nombre	Cantidad de integrantes	Presidente
--------	--------	-------------------------	------------

[Cerrar](#)

© 2015 Secretaría de Educación



Dar clic en el botón agregar, se mostrará la siguiente ventana:
4.1 Agregar comités

Comité *

Otro comité:

Presentaron programa *:

Guardar Cancelar

Comité: En el botón podrás seleccionar una de las opciones que te presenta, en caso de seleccionar la opción "Otro", se habilitará el campo "Otro comité"

Otro comité: Describir el comité

Presentaron programa: En el botón podrás seleccionar una de las opciones que te presenta

Después de ingresar todos los datos requeridos, deberás hacer clic en el botón "Aceptar", el sistema te mostrará en la parte superior izquierda el siguiente mensaje:

Se agregó correctamente el comité

4.2 Agregar integrantes de comités

Comité	Integrante	Estado de inscripción	Presentaron programa
III. De protección civil y de seguridad en las escuelas	Integrante	+	+
III. De protección civil y de seguridad en las escuelas	Integrante	-	-
III. De protección civil y de seguridad en las escuelas	Integrante	-	-
III. De protección civil y de seguridad en las escuelas	Integrante	-	-

Para poder registrar a los integrantes, deberás seleccionar el comité como se muestra en la pantalla superior con el recuadro rojo, tendrás que hacer clic en el botón "Agregar/Modificar".

Una vez capturada tu información deberás dar clic en el botón "Agregar", como se muestra a continuación.



Integrantes

Comité *: III. De protección civil y de seguridad en las escuelas

Nombre *: PEDRO RAMIREZ ORTIZ

Calidad *: Secretario Técnico del Consejo Escolar

¿Es presidente? *: NO

Agregar Modificar Eliminar

Nombre	Calidad	Presidente
--------	---------	------------

Guardar Cancelar

Al momento de agregar la información capturada, se mostrará una lista con cada uno de los registros capturados, como se muestra:



Integrantes

Comité *: III. De protección civil y de seguridad en las escuelas

Nombre *: ANDRES CEPEDA

Calidad *: Consejero maestro.

¿Es presidente? *: NO

Agregar Modificar Eliminar

Nombre	Calidad	Presidente
PAOLA	Consejero padre de familia.	NO
ANDRES CEPEDA	Consejero maestro.	NO
ANA	Consejera madre de familia	SI

Guardar Cancelar

Deberá repetir el procedimiento para cada uno de los integrantes, uno vez registrados todos, deberás dar clic en botón "Guardar", el sistema mostrará el mensaje en la parte superior izquierda

Se actualizó correctamente la información relacionada al comité.

En la pantalla principal deberás seleccionar el Comité para que así se muestren los integrantes en la parte inferior de la pantalla como se muestra en la siguiente imagen:



REGISTRO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN

PRIMERA SESIÓN

Comités e Integrantes

Nombre * INSTITUC EDUCACION
Código * 00000000
CCT * 00000000

Código comité * 00000000
Tipo * 00000000

Comité	Otro comité	Numero de integrantes	Presencia en programa	Integrantes
II. De protección civil y de seguridad en las escuelas		3	SI	Agregar/Modificar

Agregar Modificar Eliminar

Comité	Nombre	Calidad del integrante	Presidente
II. De protección civil y de seguridad en las escuelas	ANA	Consejera madre de familia	SI
II. De protección civil y de seguridad en las escuelas	PAOLA	Consejero padre de familia	NO
II. De protección civil y de seguridad en las escuelas	ERNESTO	Consejero director (a) escolar	NO

4.3 Modificar, eliminar integrantes

Podrás seleccionar el botón "Agregar/Modificar", debes seleccionar el integrante a modificar con doble clic y realizar los cambios. Se verán reflejados los cambios.

Para eliminar el registro debes seleccionarlo y dar clic en el botón "Eliminar", como se muestra:

Integrantes

Comité * II. De protección civil y de seguridad en las escuelas

Nombre * ANA TORROJA

Calidad * Consejera madre de familia

¿Es presidente? * SI

Agregar Modificar **Eliminar**

Nombre	Calidad	Presidente
ANA	Consejera madre de familia	SI
PAOLA	Consejero padre de familia	NO
ERNESTO	Consejero director (a) escolar	NO



P. 18
Hoja 18
De 38

El sistema muestra el siguiente mensaje:

repase3prue.sep.gob.mx dice
¿Desea eliminar el integrante seleccionado?

Dar clic en "Aceptar", se deja de mostrar el registro que se eliminó.

Para ver reflejados los cambios de modificar y eliminar deberá dar clic en el botón de "Guardar", el sistema mostrará el mensaje:

Se actualizó correctamente la información relacionada al comité.

5.- Asuntos y acuerdos: En esta sección se registran los acuerdos a los que se llegaron durante la sesión del consejo, debes considerar lo siguiente:

- Es necesario registrar por cada asunto un acuerdo

Asunto General	Asunto Particular	Fecha de Sesión
ASUNTO GENERAL	ASUNTO PARTICULAR	FECHA DE SESIÓN

Una vez registrados los Asuntos y acuerdos, deberán dar clic en el botón "Almacenar", el sistema te mostrará un mensaje en la parte superior izquierda de la pantalla.

Almacenamiento correcto



6. Generar acta

Preguntas: - Deberá seleccionar una respuesta por cada una de las preguntas

Generación del Acta: -Puede imprimir el Acta las veces que sea necesario, pero una vez cerrada no se podrá efectuar alguna modificación.

Botón Guardar Preguntas:- Debes de guardas tus respuestas.

Una vez contestadas todas las preguntas, podrás imprimir tu acta, al dar clic en el botón "imprimir" el sistema descarga el acta en la parte inferior izquierda (la forma de descarga puede variar de acuerdo al navegador que utilices), como se muestra:

Al dar doble clic sobre el archivo, este se abrirá, mostrando el acta



ACTA DE LA PRIMERA SESIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR
DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN

CICLO ESCOLAR: 2019-2020
PERIODO CONSEJO: 2019-2021

DATOS DEL CENTRO ESCOLAR:	
Nombre:	ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA 4
Clave de Centro de Trabajo (CCT):	0905T0004W
Nivel Educativo:	SECUNDARIA
Zona Escolar:	---
Domicilio:	CALLE VICENTE EGUIA NO.33 NLM 0 INT 0
Teléfono:	55555555
Nombre del director (a) de la escuela o quien ejerza la función directiva	DIR PRUEBA

En la localidad de MIGUEL HIDALGO del Municipio de MIGUEL HIDALGO del Estado de CIUDAD DE MÉXICO siendo las 18:00 horas del día 08 del mes 08 del año 2019, a convocatoria del C. Director (a) de la escuela o quien desempeña la función directiva, publicada en PRUEBA con fecha 05/08/2019, se reunieron en las instalaciones de este centro escolar los miembros de la comunidad educativa (se anexa la lista de asistencia), con lo que se acredita la presencia de 14 integrantes de la comunidad educativa, para llevar a cabo la constitución y/o celebrar la primera sesión de planeación anual del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación. -----En caso de constitución, se elegirá por mayoría de votos de entre sus miembros, a un padre o madre de familia como Consejo Presidente y, en su caso, la designación del Director (a) de la escuela o quien desempeña la función directiva como Secretario Técnico, para el periodo: 2019-2021-----

A continuación, el C. Director (a) de la escuela o quien desempeña la función directiva, dio a conocer a los presentes el orden del día establecido en la convocatoria, conforme al cual se desarrollará la sesión:-----

1. Instalación de la Sesión:-----
 2. Elección de los Consejeros:-----
 3. Elección del Presidente del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación para el periodo 2019-2021
 4. Designación, en su caso, del Secretario Técnico:-----
 5. Propuesta de incorporación, en su caso, de la escuela a los Programas federales, estatales, municipales y de organizaciones de la sociedad civil:-----
 6. En deshago del orden del día, el director (a) de la escuela o quien ejerce la función directiva, da a conocer al Consejo Escolar de Participación Social, el calendario escolar, presentación de la planilla de personal y el Programa de Mejoramiento Continuo que deberá cumplir el centro escolar para el periodo 2019-2020.
 7. Conformación de comités que aborden temas prioritarios para la atención y seguimiento de temas o programas específicos, y:-----
 8. Asuntos generales y acuerdos aprobados. :-----
- Por mayoría de votos el orden del día fue aprobado. -----

Imprimir, firmar y sellar



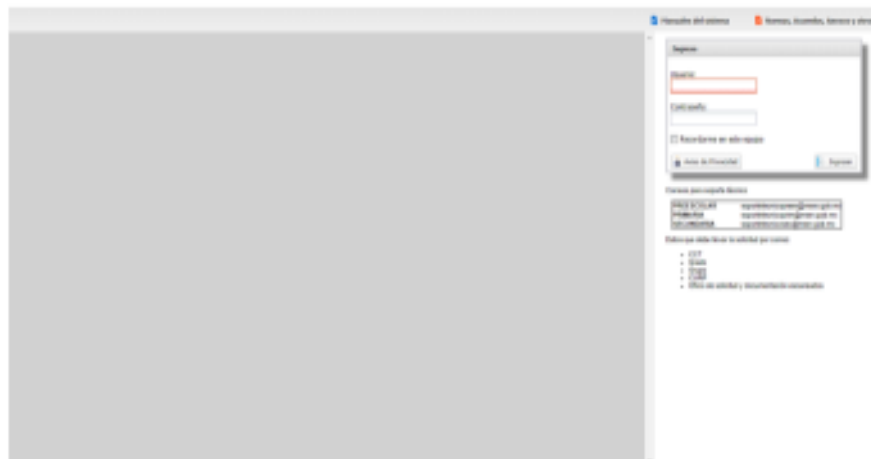
Procedimiento: Control Escolar

Objetivo: Integrar y administrar la información de la educación básica del Estado de Veracruz, considerando sus tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria; mediante un proceso desconcentrado de captura que considera 4 instancias de integración y acceso, los planteles educativos, las supervisiones escolares, las delegaciones regionales y las oficinas centrales coordinadas por la Subdirección de Registro y Certificación.

Ingreso al sistema:

<http://ce.sev.gob.mx>

Visualizará una pantalla como la que se muestra a continuación, colocar usuario y contraseña. El usuario es la clave de su escuela y la contraseña le será proporcionada en supervisión escolar.





De lado izquierdo se visualizan todas las opciones de navegación

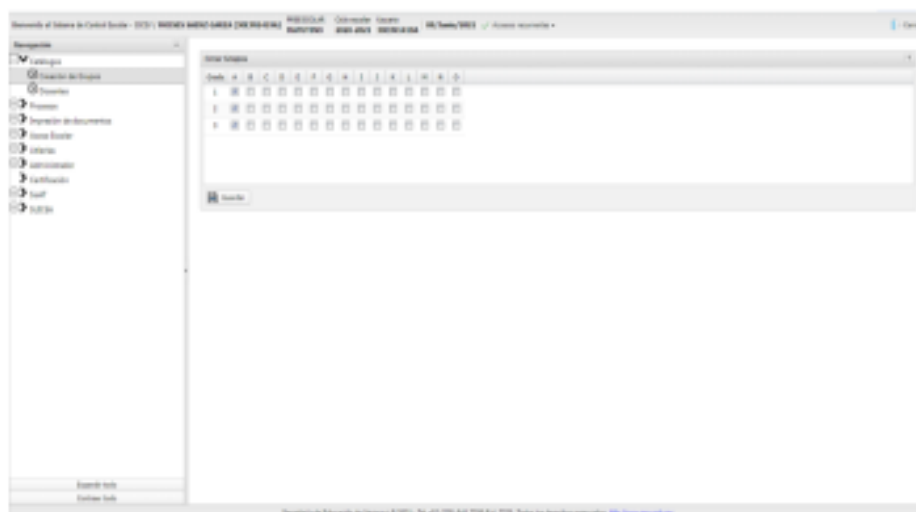


Da clic en la opción catálogos se despliega Creación de grupos y docentes, así como se visualiza en la siguiente pantalla:





Seleccionar de acuerdo con el número de grados y grupos con los que cuente en su escuela



Para dar de alta a los docentes primero debe estar en plantilla y en ese sistema también debe asignarle carga académica, posteriormente en esta plataforma de control escolar debe asignar grado y grupo a las docentes.





Procesos

1.- Preinscripción: se puede realizar usando su clave NIEV, para los niños que cursaron previamente algún grado y por CURP para los niños que cursan por primera vez el jardín de niños o provienen de alguna escuela no incorporada. Se visualiza una pantalla como la siguiente:

2.- Reinscripción: En este apartado podrá seleccionar a los niños que continuaran en el jardín otro ciclo escolar, este apartado también lo podrá usar en caso de haber dado de baja por traslado a algún alumno y después regresa a su jardín No se vuelve a inscribir solo se reinscribe y el sistema jala de nuevo todos sus datos.



3.- Inscripción en este apartado podrá inscribir a todos los niños de nuevo ingreso (a inicio de ciclo escolar) y a los niños de traslado de otro estado o extemporáneos según indicaciones de la encargada de la mesa de preescolar estatal de la delegación regional de la SEV en Coatzacoalcos.

4.- Datos del alumno: En este apartado primero debe seleccionar el lápiz para activar la información de cada uno de los niños.

No.	Inscripción	GAP	Apodo	Gente	Domicilio	Asistencia	Otra Data
1			REGISTRACION PREVA	MICHELLE GARCIA GARCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2			REGISTRACION PREVA	MICHELLE GARCIA GARCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3			REGISTRACION PREVA	MICHELLE GARCIA GARCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Posteriormente se visualizará una pantalla como la siguiente en donde debe ir registrando los datos que ahí solicitan y dar guardar para que la información quede registrada.

Formulario de 'Cursos de Formación'. Campos de entrada:

- Nombre del curso: [Campo de texto]
- Fecha de inicio: [Campo de fecha]
- Fecha de fin: [Campo de fecha]
- Días de la semana: [Campo de lista desplegable]
- Horario: [Campo de texto]
- Modalidad: [Campo de lista desplegable]
- Estado: [Campo de lista desplegable]
- Acción: [Botón 'Guardar']

Formulario de 'Cursos de Formación'. Campos de entrada:

- Nombre del curso: [Campo de texto]
- Fecha de inicio: [Campo de fecha]
- Fecha de fin: [Campo de fecha]
- Días de la semana: [Campo de lista desplegable]
- Horario: [Campo de texto]
- Modalidad: [Campo de lista desplegable]
- Estado: [Campo de lista desplegable]
- Acción: [Botón 'Guardar']

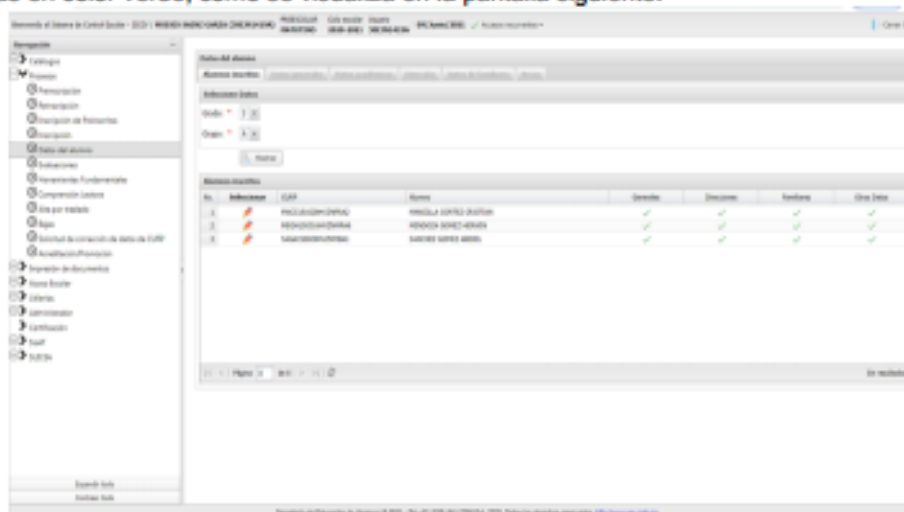
Tabla de 'Cursos de Formación':

ID	Nombre del curso	Fecha de inicio	Fecha de fin	Días de la semana	Horario	Modalidad	Estado	Acción
1	Curso de formación	2023-01-01	2023-01-31	Lunes	08:00 - 12:00	Presencial	Activo	[Iconos de edición]

IMPORTANTE:
Se requiere que a diario de cada día se vaya actualizando o modificando el estado de todos los cursos. Si no hubo cambios, solo presionar la opción **GUARDAR**.



Una vez que la información de cada uno de los alumnos esté registrada correctamente aparecerá palomitas en color verde, como se visualiza en la pantalla siguiente:



5.- Evaluaciones en este apartado colocará la evaluación de cada uno de sus alumnos en campos y áreas (atendiendo las indicaciones dadas por la delegación regional de la SEV. Coatzacoalcos). Importante a cada alumno le debe colocar alguna observación en los campos y áreas en los 3 momentos.





6.- Alta por traslado: En este apartado se coloca las altas de niños que vienen de otro centro de trabajo dentro o fuera de la entidad.



Para el caso de otro estado utilizar el apartado de inscripción, así como se visualiza en la siguiente pantalla.





7.- Bajas: Este apartado se utilizará únicamente para dar de baja a los niños que sus padres lo soliciten mediante oficio por escrito, una vez que coloque la CURP del alumno se visualizarán los datos, corroborar que sean correctos y proceder a dar de baja.

8.- Solicitud de corrección de datos de CURP, al seleccionar este apartado le saldrá un aviso como el que se muestra en la siguiente pantalla, al darle aceptar ya puede colocar la clave CURP que desea corregir.



Importante colocar la clave CURP tal cual aparece en si IAR para posteriormente poder corregir. Puede corregir nombres, apellidos, fecha de nacimiento, CURP. Los datos marcados con asterisco color rojo son obligatorios de ser llenados para poder realizar las correcciones que solicite.



9.- Acreditación promoción: Este apartado solo abre en las fechas establecidas por la autoridad educativa, una vez que se da la acreditación promoción ya no se puede realizar ningún tipo de cambio en los alumnos, se recomienda utilizar la opción únicamente cuando se les indique por el encargado de control escolar en la supervisión.





Impresión de documentos

Reportes en este apartado podrá visualizar todos los reportes imprimibles de acuerdo a las fechas establecidas, cuando se observan en rojo no está habilitada la opción de impresión.

Reportes de documentos

Reportes de documentos

Reportes para el ciclo escolar 2017-2018

IMPORTANTE: Los reportes que tengan el icono no se encuentran disponibles por el momento

Orden	Grupo	Grupos	Fecha de inicio	Fecha de fin
1	A	GRUPO A	01/09/2017	30/09/2017
2	A	GRUPO A	01/09/2017	30/09/2017

Utilerías

1.- Datos escolares: En este apartado podrá cambiar de grupo a los alumnos en caso de haber cometido un error, también se encuentra la opción activar alumno en caso de haber dado de baja.

Datos escolares

Activación de alumno

Activación de alumno

Orden	Grupo
1	A
2	A



2.- Consulta alumno: Al utilizar esta opción podrá visualizar fecha y hora en que se dio de alta a cada uno de los alumnos y la situación (inscripción, inscripción extemporánea, baja)

ID	CARR	NOMBRE	CARR INICIAL	SIT	SITUACION	FECHA	GRADO	SEDE	PAIS	FECHA PROMOCION	PROMOCION
1	PAIS (COLOMBIA)	GONZALEZ, ANDREA	2009001	INSCRIPCION	INSCRIPCION	20100901	1	A	COLOMBIA	INSCRIPCION	INSCRIPCION

3.- Solicitud cambio de grado: Se utiliza en el caso de las revocaciones de grado por solicitud de los padres de familia. Una vez que haya llenado los datos y los aguarde así como se visualiza en la siguiente pantalla deberá llenar los documentos que a continuación se enlistan:

Form fields:

- CARR: [Dropdown]
- Nombre: [Text]
- Primer apellido: [Text]
- Segundo apellido: [Text]
- Grado: [Text]
- Sede: [Text]
- Sede: [Dropdown]
- Grado: [Dropdown]
- Nombre: [Dropdown]
- Buscar: [Button]



Entregar los siguientes documentos a la encargada de control escolar en la supervisión para que esta a su vez notifique y los entregue en la delegación regional.



3.- Cambiar fecha de ingreso: Utilizar esta opción en caso que haya tenido una inscripción extemporánea, un traslado o cuando haya algún error en la fecha de ingreso:





Usuarios

Para los jardines de organización bidocente hasta completas deberán crear un usuario para docentes, esto con la finalidad que cada educadora solo pueda entrar a realizar el registro de las evaluaciones de sus alumnos o correcciones solo de su grupo, el encargado de inscribir y modificar datos o promover a los alumnos es el director del plantel ya sea comisionado o efectivo.

The screenshot shows a web application interface for user management. On the left is a sidebar menu with options like 'Inicio', 'Usuarios', 'Grupos', 'Evaluaciones', 'Promociones', 'Archivos', 'Reportes', 'Configuración', and 'Ayuda'. The main area is titled 'Usuarios' and contains a form for creating a new user. The form fields include: 'Nombre', 'Apellido', 'Correo electrónico', 'Código', 'Código de grupo', 'Código de materia', 'Código de curso', 'Código de aula', 'Código de grupo', 'Código de materia', 'Código de curso', 'Código de aula', 'Código de grupo', 'Código de materia', 'Código de curso', 'Código de aula'. Below the form is a table with columns: 'ID', 'Nombre', 'Apellido', 'Correo electrónico', 'Código', 'Código de grupo', 'Código de materia', 'Código de curso', 'Código de aula', 'Estado', 'Acciones'. The table contains three rows of user data.

ID	Nombre	Apellido	Correo electrónico	Código	Código de grupo	Código de materia	Código de curso	Código de aula	Estado	Acciones
1	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR@ADMINISTRADOR.COM	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	Activo	[Iconos]
2	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR@ADMINISTRADOR.COM	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	Activo	[Iconos]
3	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR@ADMINISTRADOR.COM	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR	Activo	[Iconos]



Procedimiento

Asociación de Padres de Familia (APF)

Objetivo: Impulsar en las instituciones la mejora continua de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la detección de áreas de oportunidad. Prevenir prácticas de corrupción e impulsar a través de la difusión de normas, el establecimiento de controles internos y de asesoría.

INSTRUCCIONES

A continuación, se describe detalladamente los pasos generales para el ingreso y uso correcto, desglosados en cinco secciones.

I. INGRESO PÁGINA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE VERACRUZ (SEV)

- 1) Ingrese a la Página de la Secretaría de Educación: www.sev.gob.mx
- 2) Localice el apartado del "SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO EDUCATIVO", ubicada en la columna izquierda de dicha página (Imagen Núm. 1 y Núm.2).
- 3) Pulse sobre la liga: PROGRAMA DE ATENCIÓN A PADRES DE FAMILIA.
- 4) Espere a que cambie la pantalla. (Imagen Núm. 2).

II. ACCESO A LA CARPETA OFICIAL DE ATENCIÓN A PADRES DE FAMILIA

- 1) Localice el icono que refiere "INFORMACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA. CARPETA OFICIAL 2010-2011". (Imagen Núm. 3).
- 2) Pulse sobre éste para que sea desplegada una pantalla con toda la información que debe ser leída por el personal de directiva y de supervisión de zona escolar.

III. INICIO DE SESIÓN PARA PERSONAL AUTORIZADO DE LA SEV

- 1) Escriba su "NOMBRE DE USUARIO, CONTRASEÑA, TURNO Y NIVEL EDUCATIVO". La contraseña para ingresar es la misma que para SIPSE, escuelas públicas e INEE para escuelas particulares incorporadas (Imagen Núm. 3).
- 2) Pulse en "INICIAR SESIÓN". Inmediatamente aparece un rectángulo con cuadros verdes en movimiento, acción que indica que su petición está siendo procesada.
- 3) Espere a que cambie la pantalla.
- 4) Corrija y repita los pasos 1 y 2. Si el sistema le indica "NOMBRE DE USUARIO O CONTRASEÑA INCORRECTOS".
- 5) Espere a que cambie la pantalla. (Imagen No. 3).

IV. REGISTRO ELECTRÓNICO, INGRESO AL MENÚ DE CONSTITUCIÓN DE APF


- 1) Localice en la "PANTALLA BIENVENIDA" (Imagen No. 4).
- 2) Ubique y pulse en la siguiente figura o icono  para ingresar al "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APF".
- 3) Espere a que cambie la pantalla y le aparezca el "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APF", el cual presenta dos secciones y cinco pasos a seguir.



IMAGEN NÚM. 1



IMAGEN NÚM. 2



IMAGEN NÚM. 3



IMAGEN NÚM. 4



IMAGEN NÚM. 5



IMAGEN NÚM. 6


- 4) **Lee y siga detenidamente** cada uno en el orden en que aparecen (Imagen Núm. 4).
 - 5) **Evite omitir PASOS**, debido a que por seguridad el sistema NO lo dejará avanzar.
 - 6) **Pulse sobre el icono**  correspondiente al "PASO 1. INGRESAR INTEGRANTES DE LA MESA DE DEBATES" (Imagen Núm. 5). Espere a que cambie a la pantalla y muestre la "FICHA INDIVIDUAL MESA DE DEBATES". (Imagen Núm. 6).
- PASO 1. "INGRESAR INTEGRANTES DE LA MESA DE DEBATES"**
- 1) **Lee** las indicaciones que se le proporcionan. (Imagen Núm. 6).
 - 2) **Proporcione** la información que se le solicita llenando los espacios en blanco.
 - 3) **Pulse sobre**  para seleccionar el **Género** y espere a que se despliegue una lista con dos opciones. Elija la opción correspondiente.
 - 4) **Seleccione** el **Municipio**. En caso de duda pulse sobre el signo de interrogación ("MENÚ DE AYUDA") . **Nota:** Si el padre tiene domicilio fuera del estado. En caso de tener domicilio de otro estado, pulse sobre , despliegue la lista, y busque "FUERA DEL ESTADO DE VERACRUZ", aquí cambia las opciones de llenado. Le aparecerán tres espacios en blanco. Escriba el estado, municipio y localidad respectivamente, pues **NO** están preconfigurados en el sistema.
 - 5) **Elija** la **Localidad** de la lista desplegable. En caso de duda, pulse sobre el signo de interrogación  ("MENÚ DE AYUDA").
 - 6) **Continúe** con el CURP. Recuerde que este dato es **opcional**, por tanto puede dejarlo en blanco.
 - 7) **Pulse sobre**  para seleccionar la **Identificación**, y se desplegará una lista con tres opciones: IFE, RFC con horeclavo y pasaporte. Elija la correspondiente. En caso de tener duda sobre que número se solicita en la identificación del IFE, pulse sobre este .
 - 8) **Despliegue** la lista con los cuatro puestos pulsando sobre  para proporcionar el **Cargo**. Elija el puesto correspondiente.
 - 9) **Observe** que el dato del **Ciclo Escolar** está preconfigurado, por tanto, sólo asegúrese que sea la correspondiente y continúe.
- 10) **Finalice** el llenado de la **Ficha Individual**, pulsando en "GUARDAR". Acto seguido se muestra un letrero preguntando "Si desea llenar otra propuesta (Ficha Individual)". A lo cual responde:
- a. De fallar más integrantes por ingresar integrantes de la Mesa de Debates, pulse sobre "SI" y repita la secuencia indicado en esta sección del inicio del 1 al 10.
 - b. En caso de haber terminado, pulse sobre "NO". El sistema le regresará al "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APE", para que continúe con el "PASO 2."



IMAGEN NÚM. 7



PASO 2. "CONSULTA INTEGRANTES DE LA MESA DE DEBATES"


- 1) Localice en el "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APP", y pulse sobre el siguiente icono  para consultar los datos de los integrantes de la Mesa de Debates (Imagen Núm. 7).
- 2) Lea las instrucciones ubicadas en la parte inferior de la pantalla (Imagen Núm. 7).
- 3) Pulse en la flecha amarilla al terminar.
- 4) Espere a que cambie la pantalla.



IMAGEN NÚM. 8


PASO 3. "INGRESAR INTEGRANTES DE LA APP"

- 1) Localice en el "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APP", y pulse sobre el siguiente icono  para abrir la "PANTALLA FICHA INDIVIDUAL DE APP". (Imagen Núm. 8).
- 2) Ingrese los datos personales de cada uno, en la ficha individual (Imagen Núm. 8) repitiendo el proceso detallado en la SECCIÓN del "PASO 1. "INGRESAR INTEGRANTES DE LA MESA DE DEBATES".
 - El CURP es opcional.
 - El Cargo se asigna con otro mecanismo de control, ubicado en el "PASO 5. ESTABLECER PUESTOS PARA LA APP" del "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APP".



IMAGEN NÚM. 9

PASO 4. "CONSULTA INTEGRANTES DE LA APP"

- 1) Localice en el "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APP", y pulse sobre el siguiente icono  para consultar los datos de los integrantes de la APP. (Imagen Núm. 9).
- 2) Lea las instrucciones ubicadas en la parte inferior de la pantalla. (Imagen Núm. 9)
- 3) Termine y pulse en la flecha amarilla y espere a que cambie la pantalla.

PASO 5. "ESTABLECER PUESTOS PARA LA APP"


- 1) En el "MENÚ CONSTITUCIÓN DE APP", localice y pulse sobre el siguiente icono  "PASO 5. ESTABLECER PUESTOS PARA LA APP". (Imagen Núm. 5).
- 2) Proporcione la información que se le solicita llenando los espacios en blanco. (Imagen Núm. 10)
- 3) Recuerde que existen dos filtros importantes:
 - a) El primero es en relación a los días transcurridos entre la emisión de la convocatoria y el día en que se celebró la asamblea. A este respecto, un aviso dentro de un recuadro color gris, le notificará lo que la normatividad señala, por tanto para continuar con el proceso de registro electrónico pulse de "ENTERADO", y pase al INCISO 4.
 - b) El segundo, se efectúa con la hora de emisión de convocatoria y hora de inicio de asamblea. Esto se debe llenar conforme al formato de convocatoria proporcionado desde el ciclo escolar anterior por este Programa de Atención a Padres de Familia, de no ser así la plataforma no le dejará continuar el registro electrónico.




IMAGEN NÚM. 10



Imagen Núm. 11.

- 4) Asigne los cargos, como se le refiere en el "MENÚ DE AYUDA", por tanto, pulse sobre el siguiente icono  y lea detenidamente las instrucciones que ahí se le refieren.
- 5) Pulse en "VISTA PREVIA DE LOS DATOS DEL ACTA CONSTITUTIVA" para rectificar por última vez que los datos que aparecerán en el acta electrónica constitutiva son los correctos.
- 6) Corrija pulsando sobre la palabra "CORREGIR", y posterior a esto regrese con las flechas amarillas a las pantallas de los pasos anteriores. Tiene que volver a capturar los datos de la Asamblea General. Antes de finalizar visualice y corrija tantas veces sea necesario, porque una vez impresa el acta no podrá realizar corrección alguna.
- 7) Cerciórese de que la captura de los datos fue correcta, pulsando el recuadro de "VISTA PREVIA" y la indicación "FINALIZAR REGISTRO E IMPRIMIR EL ACTA ELECTRÓNICA". Posterior a esto, ante usted se expide el Acta Electrónica Constitutiva lista para imprimirse. (Imagen Núm. 11).
- 8) Imprima el Acta tantas veces sea necesario siguiendo las indicaciones que se especifican en la "SECCIÓN V" del presente MANUAL DE USUARIO.

V. CONSULTAR ACTA CONSTITUTIVA, NÚMERO DE REGISTRO Y CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE APF (CURAPP)

- 1) Localice en el "PANTALLA DE BIENVENIDA" (Imagen Núm. 4), el icono  "MENÚ CONSULTAR ACTA" y de modo inmediato la visualizará e imprimirá tantas veces sea necesario.
- 2) Salga de la "PANTALLA DEL ACTA CONSTITUTIVA", localice y pulse en la flecha amarilla con la leyenda de "REGRESAR". **Nota:** En caso de que al consultar el acta observe errores de captura inmediatamente, primeramente consulte el menú de SOLUCIONES A INCIDENCIAS y haga lo que se indique según sea el caso. De no encontrar una solución a la incidencia presentada, entonces comuníquese con el responsable de zona escolar para realizar las correcciones necesarias desde el módulo de validación en línea antes de que la información sea de acceso público.

VI. CIERRE DE SESIÓN

- 1) Terminada el registro y generada exitosamente el acta constitutiva del APF.
- 2) Salga del sistema pulsando en el icono de "CERRAR SESIÓN" (Imagen Núm. 4).

VII. SUSPENSIÓN DE SESIÓN POR FALTA DE REQUISITOS

- 1) Lea los mensajes de ayuda, o simplemente, localice las flechas amarillas o el icono de cerrar.
- 2) Ingrese de nuevo repitiendo el procedimiento señalado en el la Sección III. del presente Manual de Usuario.
Nota: Recuerde que la información de integrantes de mesas de debates y directiva no se pierde. Sin embargo, cerciórese de lo anterior, consultado integrantes en los PASOS 2 y 4 del MENÚ DE CONSTITUCIÓN de APF.

VIII. SESIÓN CERRADA AUTOMÁTICAMENTE

Por seguridad del usuario, los datos y la institución, existe un tiempo determinado de sesión. Esto quiere decir que cuando usted, como usuario ingresa abre una sesión. La cual, si es dejada en inactividad por más de 45 minutos, es cerrada por el sistema, guardando toda su información y enviándole a la liga del Programa de Atención a Padres de Familia. (Imagen Núm. 4).

Por tanto para volver a abrir su sesión, repita las instrucciones señaladas en la SECCIÓN III., y lo indicado en el (INCISO 3) de la SECCIÓN VI del presente Manual de Usuario.