



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD AJUSCO

“En el Marco del 40 Aniversario”

AA1 “Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión”

Los manuales de procedimientos como herramientas que mejoran la eficacia y eficiencia de las organizaciones educativas. El caso del Departamento de Registro y Titulación de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco.

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

P R E S E N T A:

LAURA ELENA OLMOS MARTÍNEZ

ASESORA:

MTRO. JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ

CIUDAD DE MÉXICO, DICIEMBRE 2019

Agradecimiento

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por darme salud y permitirme llegar hasta la culminación de la Licenciatura en Administración Educativa, por llenarme de bendiciones y personas que me apoyaron durante todo el proceso de estudios.

A mis padres María Teresa Martínez Sánchez e Isidro Olmos Medina por su apoyo no solo económico sino emocional, porque gracias a ellos soy una profesional de la educación capaz de ver la realidad educativa que se vive hoy en día. Sin ellos no habría llegado hasta este momento, siempre han estado a mi lado y me han llenado de amor y comprensión es por eso que les agradezco su presencia en mi vida.

Les agradezco de igual forma a mis hermanos Carlos Alejandro Olmos Martínez y Juan Enrique Olmos Martínez porque siempre han sido un pilar de apoyo muy importante para mí, gracias a ellos he aprendido a ser valiente y luchar por mis sueños, más que mis hermanos han sido mis compañeros de vida, por lo que no me queda más que sentirme orgullosa de tenerlos presentes en cada momento, son un ejemplo de perseverancia y amor.

De igual forma quiero agradecerle a mi pareja Enrique Martínez Valdez por su apoyo durante estos 4 años, en los que nunca me ha dejado rendirme y su comprensión me ha fortalecido durante todo este arduo camino. Sé que sin su apoyo talvez no lo habría logrado, gracias por tanto amor.

A mi asesor de tesis el profesor Juan Carlos Pérez López le agradezco su paciencia, pero sobre todo su trabajo tan comprometido con mi proyecto de titulación, sus asesorías y consejos tienen un valor incalculable. Lo considero un ejemplo a seguir y es por ello que no hay palabras para expresar lo agradecida que me siento para con él.

Sin más agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional en especial a la Licenciatura en Administración Educativa ya que gracias a sus instalaciones y planes educativos voy a lograr muchos proyectos a favor de la educación mexicana, este no es el final es el inicio de una vida profesional llena de satisfacciones.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Marco conceptual y proceso de investigación	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Preguntas de la investigación	7
1.3 Objetivo General.....	8
1.4 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Justificación	9
1.6 Hipótesis.....	10
1.7 Metodología de la investigación	11
1.8 Conceptos Clave.....	12
1.8.1 Concepto de administrador educativo	12
1.8.2 Concepto de organización educativa.....	17
1.8.3 Manual de procedimientos.....	22
1.8.4 Eficiencia	24
1.8.5 Eficacia	26
Capítulo 2 Contexto	28
2.1 Antecedentes históricos la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco	32
2.2 Unidades UPN de la Ciudad de México.....	34
2.3 Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco	35
2.3.1 Misión.....	35
2.3.2 Visión	36
2.3.3 Objetivo.....	36
2.3.4 Actividades que se realizan (actividades realizadas dentro del Departamento de Registro y Titulación).....	36
2.3.5 Entorno Operativo.....	37
2.4 Clima organizacional	37
2.4.1 Dirección.....	37
2.4.2 Comunicación en la organización.....	45
2.4.3 Capacidad de Liderazgo	46
2.4.4 Capacidades de Relaciones interpersonales	47
2.4.5 Capacidad de Toma de decisiones	48

Capítulo 3 Observación, detección de problemas y propuestas de mejora a través del manual de procedimientos en el Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco	50
3.1 Plan de trabajo del Administrador Educativo en el Departamento de Registro y Titulación.....	50
3.1.1. Objetivo.....	50
3.1.2 Proyectos en marcha.....	50
3.1.3 Seguimiento.....	51
3.1.4 Evaluación	52
3.2 Diagnóstico o estrategia metodológica	53
3.2.1 Diagnostico.....	53
3.3 Observación y problemas.....	54
3.4 Intervención y desarrollo de actividades planeadas por el Administrador Educativo	55
Capítulo 4 El administrador Educativo en acción	57
4.1 Competencias laborales del administrador educativo	58
4.2 Funciones del administrador educativo dentro del Departamento de Registro y Titulación.....	59
4.3 Posibles aportaciones por medio del manual de procedimientos del administrador educativo para el desarrollo institucional	62
4.4 El administrador educativo desempeñando sus competencias en la organización escolar por medio del manual de procedimientos, posibles resultados	64
Capítulo 5 Intervención, diagnostico, desarrollo y evaluación de las actividades planteadas para el diseño del manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco	67
5.1 Intervención del administrador educativo en las actividades administrativas	67
5.2 La experiencia del Administrador Educativo que conduce a la elaboración del manual de procedimientos	68
Primera etapa de intervención “Tomando una decisión “	68
Segunda etapa de intervención “Realizando un FODA “	69
Tercera etapa “Tareas específicas “	70
Cuarta etapa “Conociendo las actividades, de cada integrante de la organización” ..	72
Quinta etapa “Organización”	73
Sexta etapa “Colaboración”	73
Sexta etapa “Actividades”	74
Séptima etapa “Diagnostico”	75
Octava etapa “Redacción”	76

Novena etapa “Redacción”	78
Décima etapa “Retroalimentación”	78
5.3 La eficiencia y la eficacia en las organizaciones educativas por medio del manual de procedimientos	79
5.4 Evaluación del manual de procedimientos como herramienta de trabajo de las organizaciones educativas	81
Manual de Procedimientos del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco	82
Conclusiones	103
ANEXO 1	107
1. Revisión de la organización y capacidad para ejecutar los procesos	108
2. Revisión de los objetivos y las funciones generales	109
3. Revisión de las funciones de cada área Área 1	109
Fuentes de referencia	114

Introducción

Algunas consideraciones sobre la participación del administrador educativo en los procesos de la organización escolar es un tema que conlleva a la reflexión y revaloración de dicho profesional de la educación; este cuenta con ciertas competencias de gestión y administración que le permiten diseñar o en su caso reestructurar los manuales de procedimiento de cualquier organización escolar. Su capacidad de gestionar y administrar le permite ser un pilar que contribuye a elevar la eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en cualquier organización educativa.

La licenciatura en Administración Educativa lleva pocos años operando, por mencionar un antecedente histórico y tomando como referencia a la Universidad Pedagógica Nacional “la LAE nace en 1979 con un plan de estudios cuya vigencia fue de once años”, por tales motivos la figura del administrador educativo en el Sistema Educativo Mexicano está apenas en desarrollo y una de sus contribuciones además de muchas otras por medio de los manuales de procedimiento ha de posicionarlo como un elemento indispensable de crecimiento en las organizaciones educativas en donde se desempeñe laboralmente.

Según los datos obtenidos por el “resultado de investigaciones realizadas por alumnos graduados de la LAE como Velásquez (2002); Bárcenas (2007) y Vega (2005), así como del conocimiento que tienen los profesores en torno al campo laboral en el que aquéllos se desempeñan y/o pueden desempeñarse, se cuenta con algunos resultados:

En el Sector público sólo el 24% (5 egresados) se desempeña en el ámbito educativo, mientras el 76% (15 egresados) realiza una actividad no educativa. En el Sector privado sólo el 7% (2 egresados) se desempeña en el ámbito educativo, y el 93% (23 egresados) se dedica a una actividad distinta. De lo anterior se desprende que, de acuerdo con el tamaño de muestra analizado, el 31%, es decir, 7 egresados sólo están en el sistema educativo tanto público como privado, y el 69%, es decir, 38 egresados laboran en el sector público y privado desarrollando actividades no educativas” (Plan De Estudios de la LAE 2009).

Los manuales de procedimientos hasta ahora presentados por los egresados de la Licenciatura en Administración Educativa en las organizaciones educativas en donde se

realizaron sus prácticas profesionales le permiten colocarse con mayor facilidad en un puesto de trabajo, pues para cualquier organización contar con un Manual de procedimientos le permite tener una guía para desempeñar puestos y actividades con un mayor nivel de eficacia y eficiencia, lo que atrae consigo un mayor índice de egresados que se posicionan en el campo laboral deseado ya sea público o privado, educativo o no educativo según sus intereses.

“La **Universidad Pedagógica Nacional** (UPN) es una institución pública mexicana de educación superior, creada por decreto presidencial el 25 de agosto de 1978”. (Programa de Desarrollo Integral UPN, 2014)

Su objetivo es formar profesionales de la educación en licenciatura y posgrado para atender las necesidades del Sistema Educativo Nacional, lo cual se considera indispensable en nuestro sistema educativo actual y de la sociedad mexicana en general.

La UPN cuenta con 76 Unidades y 208 subsedes académicas distribuidas en todo México. Entre ellas la UPN Ajusco considerada la unidad principal a nivel nacional esta ha manejado su forma de organización con base en un Manual de Procedimientos presentado en el 2015, en el cual se consideran las principales actividades realizadas dentro de dicha institución.

Esta investigación toma como base el análisis de la estructura organizacional de la UPN Ajusco como parte de una integración a las nuevas funciones y procesos que han de ser parte del nuevo Manual de procedimientos 2018 que se ha de presentar con motivo del 40 aniversario de dicha casa de estudios.

Tomo como referencia una de las áreas que conforman la UPN Ajusco que más problemas de organización presenta “La Subdirección de Servicios Escolares” con enfoque especial en el “Departamento de Registro y Titulación” que a pesar de estar contemplado dentro del Manual de Procedimientos 2015 como un órgano de acción independiente actualmente no cuenta con un Manual de procedimientos diseñado para su operación interna.

Lo que ha desencadenado consigo una serie de problemas que provocan tensión entre quienes participan en las actividades del Departamento de Registro y Titulación. La

participación de un Administrador Educativo en la elaboración del manual de procedimientos del Departamento ha de mejorar su forma de operación de manera más eficaz y eficiente, este ha de colaborar en la redacción, implementación, operación y evaluación de dicho manual y a su vez lo ha de posicionar como un miembro que contribuye al crecimiento de la organización educativa general.

En el capítulo 1 titulado “MARCO CONCEPTUAL” pretendo presentar los conceptos claves utilizados durante mi intervención en el campo de investigación. Administrador Educativo, Organización Educativa, Manual de Procedimientos, Eficiencia y Eficacia con el objetivo de enmarcar la temática de la indagación y crear ciertas relaciones entre los conceptos.

El Administrador educativo es quien planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo. Este trata de organizar el trabajo del personal escolar y el manejo de recursos físicos, financieros, tecno lógicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la institución educativa.

La organización educativa hace referencia al proceso administrativo, en su concepción más básica, organizar equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente, es decir; establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas en el campo educativo.

El Manual de procedimientos hace referencia a un documento técnico normativo de gestión institucional escolar en donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo que han de servir como guía en la organización educativa y contribuirá al logro de objetivos con eficiencia y eficacia.

La eficacia es la capacidad de cumplir los objetivos sin tener presente la cantidad de recursos utilizados. Por ejemplo, una organización escolar es eficaz si alcanza sus metas o cumple con sus objetivos.

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas aprovechando mejor los recursos. Tiene que ver con la optimización de los procedimientos y el mejor / menor uso de recursos.

El capítulo 2 titulado “Contexto” busco reflejar el entorno operativo y organizacional del campo de investigación, partir de la fundación de la UPN como organización escolar con dirección a sus áreas de trabajo, con énfasis en el Departamento de Registro y Titulación para realizar un análisis de su funcionamiento administrativo y de gestión para con ello detectar problemas y presentar soluciones desde la visión de una Administradora Educativa.

Se presentará el clima organizacional del Departamento de Registro y Titulación con el objetivo de analizar el ambiente de trabajo donde se realizó la investigación, se partirá del liderazgo, la comunicación y la dirección como las bases de desarrollo de un ambiente de trabajo sano y oportuno para el crecimiento del Departamento de Registro y Titulación.

En el **Capítulo 3 Observación, detección de problemas y propuestas de mejora a través del manual de procedimientos en el Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco**, el objetivo del presente capítulo es presentar la observación que se desarrolló durante la intervención en el campo de investigación hecha por una administradora educativa, como se detectó el problema de la falta de manual de procedimientos en la organización con base en la comunicación y trabajo diario en el Departamento de Registro y Titulación.

Por otra parte, pretendo mostrar una propuesta de intervención (manual de procedimientos) a partir de un plan de trabajo diseñado por una administradora educativa enfocada en la problemática detectada durante el proceso de intervención e investigación.

En el **Capítulo 4 El administrador Educativo en las organizaciones educativas y su labor profesional reflejada en el diseño de un manual de procedimientos**, busco reflejar las competencias que hacen del administrador educativo un profesional de la educación capaz de contribuir con el problema organizacional del Departamento de Registro y Titulación. El administrador educativo será capaz de diseñar un manual de procedimientos que aumentará la eficiencia y la eficacia de la organización escolar en donde se desempeña de manera profesional.

Por medio del manual de procedimientos el administrador educativo refleja las capacidades profesionales que posee y lo pondera entre los profesionales de la educación con los que se rodea en las organizaciones educativas.

En el **Capítulo 5 Intervención, diagnóstico, desarrollo y evaluación de las actividades planteadas para el diseño del manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco**, reflejo el trabajo realizado por una administradora educativa en el Departamento de Registro y Titulación, desde la intervención en el trabajo diario en las actividades cotidianas que me permiten crear un diagnóstico, identificando con ello una problemática que aqueja a quienes participan de las actividades del Departamento y que conducen a tensiones de trabajo, la falta de un manual de procedimientos oportuno que impiden la realización de procesos que posicionen a la organización como eficiente y eficaz.

Al contar con un manual de procedimientos el departamento espera tener resultados a corto y largo plazo por lo cual pretendo presentar una serie de especificaciones que reflejen las ventajas de contar con una herramienta como lo es el manual de procedimientos en una organización escolar.

Hare una evaluación del manual de procedimientos como instrumento de trabajo encaminado al aumento de eficiencia y eficacia en el Departamento de Registro y Titulación, además de presentar una serie de resultados hasta ahora obtenidos durante su diseño y presentación.

Capítulo 1 Marco conceptual y proceso de investigación

1.1 Planteamiento del problema

El conocer cada actividad que se realiza dentro de la organización educativas es fundamental ya que con base en ello se pueden identificar una serie de problemas que bien pueden requerir de la intervención del Administrador Educativo.

En el caso del Departamento de Registro y Titulación como Administradora Educativa estuve con cada uno de los integrantes del Departamento para saber qué es lo que hacen y cómo influye dicha tarea en el proceso de titulación. El clima, organización y la comunicación asertiva corresponden a un tipo de organización de trabajo estable.

La atención que se brinda dentro del Departamento de Titulación no es únicamente para los alumnos de UPN Ajusco, sino para todas las unidades UPN de la CDMX.

Al estar observando cada uno de los tramites que se realizan pude darme cuenta que el más complejo es validar certificados terminales, ya que la UPN Ajusco se encarga de realizar esta actividad para todas las unidades UPN de la CDMX por lo que se solicita una serie de documentos para poderlo llevar a cabo.

Sin embargo, realizar muchos de las actividades y procedimientos ha sido muy complicado puesto que como se mencionó con anterioridad no se tiene un manual de procedimientos en donde se estipule como se llevará a cabo el trámite, las unidades saben cuáles son los documentos y de qué forma enviarlos hacia UPN Ajusco porque con regularidad se les envía un informe para recordarles, pero no ha sido suficiente ya que se presentan una serie de problemas que provocan tensión entre quienes realizan dicha actividad debilitando con ello la relación UPN Ajusco –Unidades UPN de la CDMX. Con base en una serie de entrevistas realizadas pude identificar problemas tales como:

- Falta de documentos que se solicitan para realizar el tramite
- Inconsistencia en los datos
- Mala redacción
- Incumplimiento de tiempos y espacios

- Molestia entre UPN Ajusco y las unidades UPN de la CDMX
- Falta de comunicación.

Como en toda organización educativa es indispensable contar con un Manual de Procedimientos interno que sirva como guía para manejar las actividades y puestos que influyen en la operatividad de la organización en general, por lo que la UPN Ajusco tiene la necesidad de contar con los manuales de procedimientos necesarios para desarrollar las actividades y cumplir con los objetivos que se tienen el principal de ellos

“Ser una institución pública de educación superior con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país considerando la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura.” (UPN, 2016)

Con el desarrollo de las organizaciones educativas se van forjando nuevas actividades, funciones, puestos, etc. Y con base en ello, se va generando la historia de la misma. Tener toda la información de forma ordenada, sistemática y accesible, así como con instrucciones que permitan asistir a los miembros de una organización es parte de su crecimiento y solidez.

1.2 Preguntas de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo contribuir al logro de objetivos del Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco de una manera más eficiente y eficaz a través del diseño de un manual de procedimientos respecto a sus actividades por lo que se han de contemplar preguntas básicas como ¿Cuáles son los objetivos del Departamento? ¿Cuáles son las actividades que se efectúan dentro del Departamento? ¿Qué problemas de organización requieren de la visión de un Administrador Educativo? ¿En qué aspectos se puede mejorar a través del Manual de procedimientos? ¿Cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización educativa en general por medio del Manual de

procedimientos? ¿Por qué ha de aumentar la eficiencia y la eficacia con el Manual como herramienta administrativa? sobre todo ¿Qué competencias desarrolla el Administrador Educativo en la elaboración del Manual de procedimientos?

1.3 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es contribuir al aumento en la eficiencia y eficacia del Departamento de Registro y Titulación de la Universidad Pedagógica Nacional por medio del diseño de un Manual de Procedimientos. Se pretende demostrar cuales son los beneficios que trae consigo el contar con un manual de procedimientos en cualquier organización educativa. Por otra parte, se han de destacar las competencias que hacen del Administrador Educativo un eje de crecimiento organizacional, lo que conduce a determinar con claridad cuáles son las características que posee un Administrador Educativo que lo hacen único como profesional de la educación y un elemento importante dentro del funcionamiento educativo.

Tomando como referencia el objetivo general de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, “ el administrador educativo ha de desarrollar las habilidades necesarias y proporcionar las herramientas, métodos y recursos pertinentes para diagnosticar, diseñar, desarrollar y evaluar políticas, programas y proyectos educativos, necesidades o problemas concretos de administración y gestión educativa, y con base en ello, diseñar estrategias de intervención o proponer alternativas de solución”, dicho lo anterior el Manual de procedimientos redactado desde la visión de una Administradora Educativa ha de darle mayor sentido y peso a el objetivo de la Licenciatura y ha de impulsar a la intervención de los próximos egresados por medio de manuales de procedimientos como herramientas benéficas para las organizaciones educativas y como proyectos personales de titulación para con ello desarrollar su visión administrativa y de gestión.

1.4 Objetivos Específicos

- Contribuir con un Manual de procedimientos dentro del Departamento de Registro y Titulación de la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco para aumentar la

eficiencia y eficacia en sus actividades y con base en ello determinar las ventajas de contar con un Manual de procedimientos para cualquier organización educativa.

- Disminuir el número de problemas administrativos propios de la organización del Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco.
- Distinguir las funciones del administrador educativo dentro de las organizaciones educativas, como un apoyo administrativo.

1.5 Justificación

Esta investigación además de tener como propósito la entrega de un trabajo recepcional está impulsada por la contribución hacia un Manual de Procedimientos propio de la UPN Ajusco.

Por otra parte, contemplo la posibilidad de destacar la importancia de contar con un manual de procedimientos en cualquier organización educativa y que este puede ser diseñado por un profesional de la educación que cuenta con las competencias necesarias para su elaboración el Administrador Educativo.

La importancia de desarrollar competencias en los administradores educativos dentro de las organizaciones educativas a través de los manuales de procedimiento ha de darle sentido al objetivo de la Licenciatura en Administración Educativa, además se ha de aumentar el número de egresados que formen parte de las organizaciones educativas como elementos que contribuyen al desarrollo organizacional.

Además, el participar en la redacción de un Manual de Procedimientos propio de la casa de estudios UPN Ajusco es motivo de satisfacción en todos los sentidos, crecer personal y profesionalmente es un orgullo.

La disminución de problemas de administración por medio del Manual de Procedimientos habrá de ser otro factor que conduzca la investigación ya que no sólo se habrá de mejorar la organización de actividades, sino que la eficiencia y eficacia serán características que formen parte indispensable de la UPN Ajusco y su modo de actuar lo que la posicionara como universidad de calidad.

Las relaciones laborales son un elemento indispensable en cualquier organización educativa por lo que la comunicación es otro factor que contribuye al crecimiento profesional y este se ha de ver reflejado durante el trabajo de investigación.

Las competencias profesionales que posee un Administrador Educativo se han poner en acción durante el desarrollo del presente trabajo, por lo que con ello se ha de contemplar al Administrador Educativo como un profesional capaz de contribuir al crecimiento de las organizaciones, sus habilidades lo han de caracterizar como un profesional en la educación único en su campo laboral.

1.6 Hipótesis

La existencia de un manual de procedimientos aumentara la eficiencia y la eficacia de cualquier organización educativa. La falta de una guía de trabajo deriva en fallas de los procesos y actividades que se realizan, el Administrador Educativo cuenta con las competencias necesarias para la elaboración de los manuales de procedimientos de las organizaciones educativas.

El Administrador Educativo por medio del diseño, reestructuración o implementación de los Manuales de procedimiento puede colaborar con las organizaciones educativas para aumentar dentro de las mismas su nivel de eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades. Dicho profesional de la educación cuenta con las competencias necesarias para desempeñar su visión administrativa y de gestión a favor de las organizaciones en las que labora o participa durante sus prácticas profesionales o su servicio social.

El Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco requiere del diseño de un manual de procedimientos ya que sus actividades no han sido determinadas por medio de procesos, lo que genera una serie de problemas que se reducirán si estos cuentan con una guía en donde se estipulen tiempos, movimientos, acciones y posibles resultados, todo lo anterior con la finalidad de cumplir los objetivos esperados con un mayor índice de eficiencia y eficacia.

El manual de procedimientos al ser considerado una herramienta organizacional permite reducir problemas y uniforma los métodos dentro de la organización, por lo que es importante registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía del

trabajo. Cuando no se tiene un método la organización genera desperdicios de tiempo y esfuerzo.

Cuando un administrador educativo participa de los manuales de procedimientos de cualquier organización educativa desempeñando las competencias que posee se convierte en un profesional de la educación indispensable en el desarrollo organizacional, administrativo y de gestión, lo que genera prestigio y reconocimiento a su labor profesional.

Cualquier organización educativa que cuente con un manual de procedimientos habrá de trabajar de forma sistematizada, con objetivos claros y resultados esperados.

1.7 Metodología de la investigación

Con base en el objetivo de esta investigación que hace referencia a la importancia de contar con un manual de procedimientos en cualquier organización educativa presentando el caso del Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco como Referencia se hará una investigación de tipo descriptiva ya que se han de seleccionar una serie de cuestiones, conceptos, variables, actividades, tiempos, etc. las cuales se han de medir independientemente unas de las otras, con el propósito de describirlas. Se pretende mediante esta investigación especificar las propiedades importantes de los involucrados, del contexto que los rodea y las situaciones en las que intervienen para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

En la investigación descriptiva el objetivo central es "esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes para obtener un resultado, en alguna población definida o en una muestra de dicha población" (Hyman, 1955:102), por lo que en el presente trabajo la población objetivo será el Departamento de Registro y Titulación como parte de la organización educativa UPN Ajusco y el resultado a obtener será un manual de procedimiento.

Se ha de poner en práctica el uso de entrevistas para la recolección de datos, ya que estas permiten tener varios enfoques que conducen a reflexiones más profundas apegadas a los acontecimientos reales y la observación a través del trabajo diario en el Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco.

1.8 Conceptos Clave

Los conceptos durante un trabajo de investigación son indispensables pues de ello depende la comprensión y el objetivo central del tema, dan un panorama general del fundamento central y lo que se quiere lograr o comprobar.

El marco conceptual tiene como principal objetivo clarificar el escenario previo del trabajo que se realice. Así, su principal función tiene que ver con ordenar la información y presentarla. Esto es vital para cualquier trabajo.

En la presente investigación se crea una relación entre 5 elementos:

Administrador Educativo

Organización Educativa

Manual de Procedimientos

Eficiencia

Eficacia

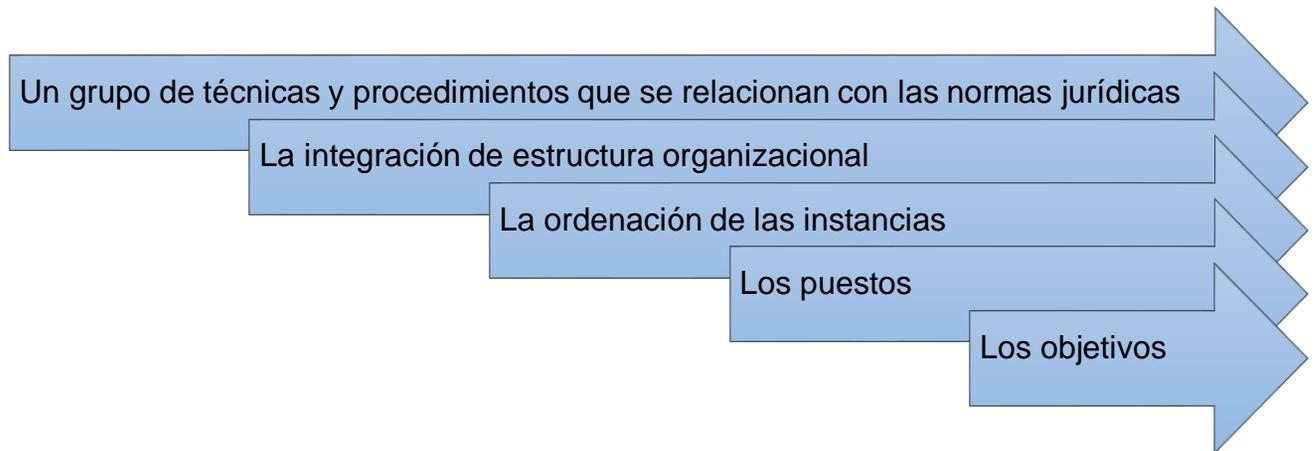
Dichos elementos forman parte del lenguaje fundamental de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional a través de sus planes y programas de estudio, son características que se ven ligadas en la formación teórico-práctico de los estudiantes.

Tal como se explicó, el marco conceptual es lo que permitió organizar determinada información útil para el presente trabajo. Para poder lograr el objetivo general y los específicos de este proyecto fue relevante desarrollar una disciplina de trabajo que asegurara que se cumplieran todos los pasos necesarios para poder realizar la investigación o incluso para darle sentido a los conceptos cuando se estuvo en el campo de estudio.

1.8.1 Concepto de administrador educativo

La Licenciatura en Administración Educativa se considera una rama académica que tiene como objetivo desarrollar una mayor eficiencia y eficacia para realizar las tareas que tiene el Sistema Educativo Nacional, por lo que la Administración Educativa como disciplina se

ocupa del conocimiento y análisis de los procesos de organización y gestión de los recursos de cualquier tipo, esto se consigue a través de:



Dicho lo anterior los Administradores Educativos son “aquellos a quienes se les pueda conferir poder para convertirse en protagonistas en la toma de decisiones de índole técnico administrativas y en aspectos tan puntuales como didáctica para cada asignatura, destrezas en el manejo grupal, psicopedagogía del niño y del adolescente, desarrollo de la motivación y delegación efectiva de funciones en las organizaciones educativas”. (Puelles Benítez, María,1978)

El Administrador Educativo es preparado para varios escenarios y funciones por mencionar algunas tenemos:

Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas.

Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas.

Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.

La finalidad del Administrador Educativo es adquirir este conocimiento para realizar un análisis amplio de las políticas educativas, para entender con mayor profundidad el cómo, por qué y quienes las construyen, implantan y evalúan visualizando los problemas educativos que se pretenden resolver en el SEN.

Puellez Benites describe al administrador educativo como aquel “que conoce los problemas de la administración de recursos, siempre escasos frente a necesidades crecientes; administra la información que el sistema proporciona, sabiendo elegir entre el acopio de datos excesivamente prolijo que la organización suministra; coordina las actividades de los especialistas, proponiendo soluciones desde una visión global o general de los problemas; evalúa los proyectos educativos surgidos en ejecución del plan general decidido por las autoridades políticas; anima las diversas y múltiples actividades del sistema educativo; en fin, lo que es más importante y problemático, toma decisiones”.

El concepto del Administrador Educativo implica características como confianza, interdisciplinariedad, ayuda mutua y trabajo en equipo.

El Administrador Educativo se ve en la necesidad de profundizar en su conocimiento, en aumentar su rendimiento, en ayudar a mejorar su calidad de vida y sobre debe aprender en lugar de enseñar. Debe contemplar ciertas características que lo han de distinguir como

- Ayudar y fortalecer el trabajo en equipo

Existe un puente de crecimiento entre el Administrador educativo, las habilidades y la organización educativa con miras hacia lo que se quiere lograr. Esto se ve reflejado en las estrategias que diseña para saber llegar a los miembros de la organización e impregnarles el deseo de transformarse.

La tarea del Administrador Educativo comienza con una pregunta hacia el otro, dando paso con ello a el proceso que permite plantearse objetivos.

- Preparación, Diagnóstico y Planeación.
- Observación
- Retroalimentación
- Modelamiento
- Control y evaluación.

Una competencia se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Las competencias de un administrador educativo tienen como objetivo crear una identidad propia de la Licenciatura. Estas se demuestran a través de 4 aspectos: poder hacer, saber hacer, querer hacer y saber estar.

Las bases de la competencia se distinguen por 6 capacidades indispensables de los Administradores Educativos: producción, respuesta, anticiparse, crear, perdurar y aprender.

En la Licenciatura de Administración Educativa de la UPN el objetivo curricular que se redacta en el plan de estudios 2009 es el siguiente:

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

Lo que se puede leer y destacar en el párrafo anterior es una serie de características que describen a un Administrador Educativo durante su desarrollo académico y después del mismo, contar con una visión multidisciplinaria que le permita atender los problemas actuales y plantear soluciones mediante estrategias de intervención en las organizaciones educativas.

Juárez Martínez (2006) nos presenta un cuadro sobre los roles que definen al Administrador Educativo

Rol Interpersonal
FIGURA. - Actúa como representante de la organización.
LÍDER. - Motiva y estimula.
ENLACE. - Trata con personas distintas de los subalternos y superiores (gente externa).
Rol Informal
COLECTOR. - Busca información para tomar las mejores decisiones.
DISEMINADOR. - Proporciona a los subalternos información importante que no sería accesible para ellos.
VOCERO. - Transmite información de la organización fuera de ella o manteniendo informados a los superiores.
Rol Decisorio
EMPRESARIO. - Trata de mejorar su unidad, desarrolla e implanta proyectos.

COMPONEDOR. - Resuelve conflictos.
ASIGNADOR. - Responsable de decidir cómo y a qué se asignarán los recursos de la organización.
NEGOCIADOR. - Responsable de representar los intereses de la organización en negociaciones.

Con base en todo lo descrito el Administrador Educativo contribuye al desarrollo de las organizaciones educativas fomentando el crecimiento organizacional, académico y económico. La Licenciatura en Administración Educativa está enfocada en formar profesionales únicos en su campo, con las características necesarias para fortalecer la evolución de las organizaciones del sistema educativo mexicano.

1.8.2 Concepto de organización educativa

La organización educativa es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos educativos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo.

El autor Grajales nos define a la organización escolar como “una institución que tiene la co- responsabilidad ética, política y moral de constituirse en escenario de formación y socialización en el que, como tal, circulan múltiples sentidos, se producen variados aprendizajes, se abre la opción a la negociación de la diferencia y se funda la convivencia como una expresión de la autonomía, la libertad y la dignidad humana” (Echeverría Grajales,2003)

La organización escolar alude a las normas, procesos administrativos y de control que se necesitan para que funcione una institución educativa, como disciplina académica.

“La organización educativa aspira a elaborar una teoría sobre la institución escolar que es su objeto de estudio. Estudia cómo deben disponerse los elementos que forman la escuela

(recursos personales, ambientales, materiales, organizativos, legislativos y administrativos), para que la educación de los alumnos discurra de forma adecuada.” (Fuentes Sordo, 2015)

Toda organización educativa está conformado por elementos que determinan su funcionamiento y que trabajan por un mismo fin, por lo que la educación al ser considerada una organización tiene como objetivo “contribuir al desarrollo integral del individuo, con énfasis en la capacidad crítica, reflexiva y creadora, para tomar decisiones con una clara concepción filosófica del mundo y de la sociedad...” y “contribuir a la formación, capacitación y perfeccionamiento de la persona como recurso humano, con la perspectiva de educación permanente, para que participe eficazmente en el desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación”. (SEP,2015)

La misma SEP en el 2008 describe a la organización escolar como un “conjunto organizado de recursos humanos y físicos que funciona bajo la autoridad de un director o responsable, destinado a impartir educación a estudiantes de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinados”

Existen varios tipos de organizaciones educativas, pero cabe mencionar que todas se relacionan entre sí por el mismo objetivo: El desarrollo integral de los alumnos. Por otra parte, el administrador educativo tiene una participación única e importante en cada una de ellas, por lo que debe tener en cuenta cuáles son sus características y funciones.

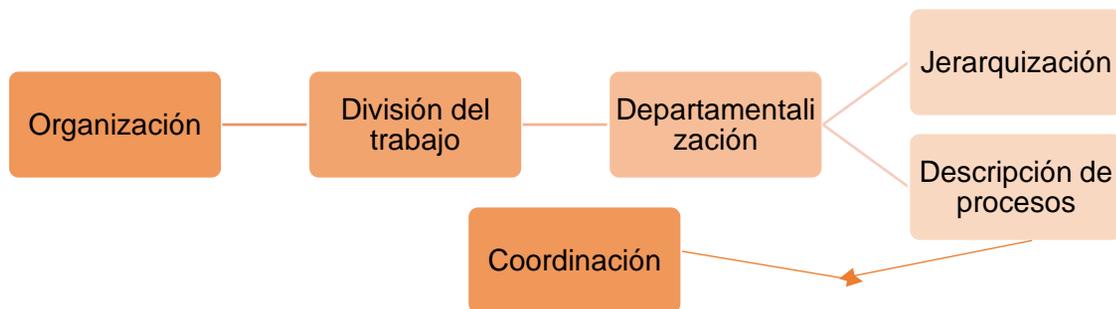
Organización escolar estructural	Supone la existencia de una estructura organizativa formal, haciendo referencia a cómo están organizadas las escuelas. La estructura de nuestro sistema educativo establece que la Educación Primara está compuesta por seis cursos, que cuentan
----------------------------------	--

	con unas determinadas asignaturas, horarios, edades.
Organización escolar racional	Se refiere a las relaciones que se establecen en el ámbito de la escuela y las que se va a acabar basando la escuela, en la interacción y comunicación entre personas. Esta dimensión no sólo está determinada por las relaciones profesionales, sino que también lo está por las relaciones personales.
Organización escolar cultural	El ámbito escolar está compuesto por multitud de personas, todas ellas diferentes y en consecuencia con distintas ideas, creencias, valores, etc. Muchos de estos valores e ideas no están plasmados en documentos sino que son implícitos y suponen parte vital de la vida escolar
Organización escolar de procesos	Nos encontramos con que los centros escolares llevan a cabo diversas actuaciones y procesos muchos de ellos relaciones con los procesos de enseñanza aprendizaje y, por ende, ligados al currículo. Para que un centro escolar pueda funcionar, y hacerlo bien, es necesario poner en marcha procesos organizativos; procesos que, por otro lado, no están al margen del resto de dimensiones sino estrechamente ligado a ellas.
Organización escolar de entorno	Los centros escolares deben estar en constante interacción con el entorno, pues

	la escuela no se queda sólo en un el ámbito educativo sino que tiene que ver con una red de relaciones y un sistema político, social y cultural.
--	--

El proceso de la organización educativa se efectúa a través de dos etapas:

- División del trabajo esta hace referencia s la clasificación, agrupamiento, y delimitación de las actividades similares, con la finalidad de realizar una tarea con la mayor eficiencia y con el mínimo esfuerzo, esta se logra mediante la descripción de procesos, la departamentalización, jerarquización y la descripción de actividades dentro de las organizaciones educativas
- Coordinación consiste en lograr que las funciones educativas y los resultados de las mismas se sincronicen. Es importante esta etapa para tener una organización completa y eficaz. Es encontrar armonía en los recursos y esfuerzos.
- La organización educativa cuenta con una serie de etapas que están destinadas al logro de un mismo fin y que se relacionan entre sí. .



Toda organización educativa está compuesta por una serie de principios básicos de su funcionamiento que al igual que las etapas buscan el logro de metas destinadas al crecimiento organizacional.



Los modelos de organización educativa se derivan en distintos tipos, sistemas o esquemas de estructuras organizacionales que se pueden implementar en cualquier institución.

Para determinar cada modelo dentro de una organización depende de distintos factores como el tamaño, los recursos y el tipo de servicios de cada institución.

Las técnicas de organización educativa son herramientas necesarias que ayudan a formar una organización formal. Estas técnicas deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada organización. A continuación, se describen las principales técnicas.

Organigrama: representa gráficamente la estructura formal de una organización. Muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad. Por su objeto, por su área y por su contenido

Manuales: Son documentos detallados que contienen de forma ordenada y sistémica información acerca de la organización.

1.8.3 Manual de procedimientos

Según Franklin Fincowsky “un manual de procedimientos es el 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. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones, documentos necesarios o cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la organización.”

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una organización.

En los manuales de procedimientos son señalados, sistemáticamente tanto las actividades como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de cualquier organización. Por otra parte, con los manuales puede diseñarse un seguimiento oportuno y ordenado de las actividades programadas en orden racional y en un determinado tiempo, y con los procedimientos, puede además contar con una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de actividades encadenadas que forman parte de la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

“Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.” (Franklin F. ,2004)

Actualmente toda organización considera de suma importancia mantener el control interno, por lo cual por medio de los manuales de procedimientos se busca integrar los procesos de las actividades que realizan, considerando los puestos de trabajo existentes y las capacidades de quienes efectúan los movimientos organizacionales, todo lo mencionado con anterioridad con la finalidad de lograr los objetivos que la organización plantea.

Dicha herramienta administrativa es utilizada para organizar, administrar y gestionar el manejo de las operaciones y acciones que se realizan o se han de realizar para disminuir el grado de error y con ello aumentar la eficiencia y eficacia en sus resultados.

Otro de los objetivos que plantea el manual de procedimientos es el control para revelar los problemas o insuficiencias que se interponen contra el cumplimiento de los objetivos previstos por las organizaciones.

Características Básicas de los Manuales de Procedimientos
Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
Apoyan en la consulta de todo el personal.
Hacen posible las tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
Establecen un sistema de información o bien modificar el ya existente.
Uniforman y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
Aumenta la eficiencia y la eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema

1.8.4 Eficiencia

La eficiencia se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción. Al igual que la eficacia, la eficiencia debe formar parte del lenguaje de cualquier organización para el cumplimiento de sus metas.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

En el idioma español el concepto de eficiencia hace referencia al poder lograr un efecto, consecuencia, lo que se puede interpretar como el conseguir los propósitos esperados nada más, por lo que cuando una organización se propone algún objetivo y este es cumplido se considera que su actuación fue eficiente.

EFICIENCIA: Es entendida en relación a los recursos y los resultados bajo contextos reales:

Eficiencia = Recursos

Resultados

La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. En cambio, los estudios de eficacia y efectividad no contemplan recursos, los de eficiencia sí. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo, se considera el más eficiente cuando existe una mejor relación entre los recursos y los resultados que se presentan.

Cabe mencionar que “la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.” (Menene, M., 1998)

La eficiencia de las organizaciones se logra con

- Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones
- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos), habilidades y experiencias.
- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añade valor y que pertenezca a la organización
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añadan valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.
- Organización horizontal, plana, ajustable y flexible, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo.
- Orientación hacia el cliente.

1.8.5 Eficacia

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Este se logra a través del cumplimiento de actividades propias a una organización, en el caso del Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco contar con un Manual de procedimientos habrá de elevar el nivel de eficacia con el que se logran sus objetivos por lo que conocer el significado propio de dicha característica habrá de permitir la búsqueda de la misma.

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".
Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".
Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".
Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".
El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. <i>efficacia</i>). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Por mencionar otro termino, la eficacia es la fuerza para poder obrar, es decir, disponer de la capacidad administrativa organizacional necesaria para poder hacer algo, simplemente bajo esas características. Por lo cual, si alguien o una organización dispone de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin otras consideraciones.

EFICACIA: Esta considera la relación entre los objetivos y resultados bajo condiciones ideales:

Eficacia = Resultados

Objetivos

Capítulo 2 Contexto

Al describir el significado de la organización, hacemos referencia a la estructura de una institución o ente tanto público como privado, por ejemplo la Universidad Pedagógica Nacional se considera una institución pública lo cual se denota observando su organigrama, en donde se describe gráficamente los puestos y cómo están organizados, en donde se muestra un retrato de la estructura de los trabajos a los cuales están sujetos las personas para realizar para sus diversas actividades y funciones.

A pesar de que en un organigrama se presentan con claridad algunas características estructurales importantes, hay otros asuntos de diseño relacionados con la estructura que, aunque no son obvios, no son menos importantes. Por ejemplo, los manuales de procedimientos. Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales están estructuradas las instituciones son la diferenciación y la integración. “La diferenciación significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo. Por una parte, la integración significa que estas unidades diferenciadas se juntan nuevamente de modo que el trabajo se coordina en el producto total”, (Oliveira Da Silva, 2002). En las organizaciones educativas ambas deben tomarse en cuenta para su manejo.

Ahora bien, ambos conceptos se han relacionado y subyacen en la estructura de la institución. Por ejemplo, la diferenciación se crea a través de la división y de la especialización del trabajo. La división del trabajo significa que el trabajo de la organización esta subdividido en tareas menores. Diversas personas y unidades en toda la organización realizan tareas diferentes. A su vez, la especialización se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos con frecuencia desempeñan partes específicas de la tarea completa. Por lo cual se debe considerar la forma en cómo se describe el funcionamiento de cualquier organización educativa.

Cualquier tarea que se realiza en una organización debe estar sujeta a establecer las necesidades de especialización y de división del trabajo; de otra manera la complejidad del trabajo será total en la organización, por lo que sería demasiado para una sola persona. Dichas divisiones y especializaciones se verán reflejadas en los manuales de procedimiento he ahí la necesidad de contar con uno.

Por medio de la integración se establece, cómo las organizaciones diversifican sus estructuras, los administradores educativos tienen que considerar simultáneamente asuntos de integración al organizar un proceso de trabajo, esto incluye todas las tareas especializadas en una organización.

Todos los elementos que componen la organización deben de tomarse en cuenta, tiene que existir algún grado de comunicación y cooperación entre ellas. La integración se basa en su concepto relacionado, y la coordinación, se refiere a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr así la misión total de ésta.

“La integración se logra a través de los mecanismos estructurales que llevan la colaboración y la coordinación, así como cualquier actividad de trabajo que vincula sus distintas unidades de trabajo y cumple con la función de integración. Cabe mencionar y recordar que entre más diferenciada sea la organización (llámese empresa u ente público o privado), mayor será la necesidad de la integración entre las diferentes unidades.”, (Oliveira Da Silva, 2002)

El concepto de organización viene del griego “organon” que significa instrumento, el significado de este concepto se basa en el uso, que en la lengua castellana se define o se da su significado como “organismo”, este implica necesariamente, tres conceptos:

- Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional. Estas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta pero complementaria de las demás; y obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

El autor George Terry la define como “El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo, la ejecución de las funciones respectivas”

De igual forma el autor Sheldon nos menciona que organización es un: “Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos

necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como “La estructura de las relaciones entre personas, trabajo y recursos”

Koontz y O’Donell lo mencionan de forma más directa: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos... y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.”

Petersen y Plowman hacen la reflexión que desde un punto más óptico y empírico: “Es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer y esclarecer los canales prácticos de comunicación entre los grupos.”

Litterer señala con más objetividad y desempeño: “Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, sino con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.”

Ahora bien, la organización, nos lleva hacia una explicación, dando como resultado el objetivo principal “estructurar”, posiblemente es la parte más común de los elementos que corresponden al funcionamiento administrativo. Por lo mismo se refiere a “cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades”, mencionando que basado a sus funciones, niveles o actividades en las que “están por estructurarse” más o menos remotamente; ve al futuro.

La organización constituye un modelo de ideas que llevan hacia la elaboración de un dato final dentro de su aspecto estático o de mecánica el cual se ve reflejado en el manual de procedimientos. Afirmando de modo concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va hacer. Cuando se alude a la palabra organización está no solo se refiere a solo actuar, sino que además hace referencia a todo lo que dirige, controla y maneja un proceso.

“Es por esto que tiene un aspecto muy importante, la organización con base en su desarrollo, se puede considerar como el elemento final a su aspecto teórico, en donde

recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles, todo lo que la previsión y la planeación señalan al respecto de cómo se debe hacer una empresa.” (Gómez., 1997)

Sin embargo, al quererse lograr una buena organización de trabajo en cualquier centro escolar debe considerarse la elaboración de un manual de procedimientos por medio de lo cual se ha de:

Suplir las limitaciones. Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de las organizaciones.

Permitir la comunicación de los valores. No sólo asociamos con los demás en razón de las debilidades y limitaciones, sino que también se basa en comunicar a los demás el pensamiento, el afecto, etc. Es evidente que muchas de las organizaciones se basan o responden a estos fines.

Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. La eficacia consiste en lograr la metas u objetivos que se han propuesto, pero es evidente que mientras mejor se organice se lograrán las metas deseadas en mejores niveles y condiciones con menor esfuerzo. También debe de mencionarse que la organización para su mejor desarrollo, debe de contar con los siguientes procesos que estimulen su actividad:

Aumentar nuestras capacidades: Las que cada uno posee rendirán más cuando se combinen con la eficiencia de los demás. Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado: Esto es, claramente evidente, por ejemplo, en las universidades, talleres de trabajo, etc. En todos estos sitios se transmite a los demás, lo que otros lograron descubrir en el pasado.

Ahorrar tiempo: Es evidente que se harán las cosas mucho más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.

Favorecer la especialización: La organización no sólo permite, sino que exige en gran parte, que cada quien se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección. Más debe considerarse que toda organización contiene una

función social en donde toda sociedad necesita de la organización, de tal forma, no puede existir si no posee alguna por lo menos.

Es así, que contar con una herramienta como un manual de procedimientos aumentara con mayor facilidad el logro de objetivos.

La acción de cada una de las actividades que se realizan en la organización educativa habrá de influir de manera necesaria en el logro del trabajo eficiente y eficaz.

“De esta manera, la organización se puede denominar en dos factores formal e informal. Cuando se habla de la organización formal, lo que nos lleva por su entendimiento o raciocinio es que es una estructura planeada, que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo; Es resultado de una decisión explícita.”, (Gómez Ceja, 1997).

2.1 Antecedentes históricos la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco

La Secretaria de Educación Pública en nuestro país ha buscado mantener actualizados los procesos educativos por lo que la capacitación del magisterio nacional de docentes ha sido una prioridad. Y la UPN es el resultado de esta necesidad de mejorar la educación mexicana.

Cabe mencionar que a pesar de los esfuerzos que se han hecho por mejorar la capacitación magisterial a través de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio surgían nuevas necesidades y retos que dieron paso a la fundación de una institución capaz de actualizar y capacitar a los docentes en servicio la UPN con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones.

La profesionalización docente a partir del año 1970 era una de las principales necesidades ya que los programas de estudios de las normales docentes planteaban que cualquier egresado del nivel escolar secundaria podía acceder a la preparación docente por lo que la profesionalización de los mismos era indispensable para la actualización y capacitación educativa en un momento de cambio económico y social.

En el año de 1978 la Secretaria de Educación Pública en relación con el magisterio docente expone su interés por crear una institución de nivel superior capaz de ofrecer opciones de profesionalización para los maestros en servicio con el objetivo de elevar la

eficiencia en el trabajo del profesor. El resultado de dicho interés da como producto la expedición de documento que avala la creación de la Universidad Pedagógica Nacional el 29 de agosto de 1978.

La planeación y el diseño de los planes curriculares derivan de la apertura y el servicio de la UPN en 1979 con 5 licenciaturas de educación escolarizada: Psicología Educativa, Pedagogía, Administración Educativa, Sociología de la Educación y Educación Básica.

Sin embargo, la UPN no solo ofrece la profesionalización docente a través de sus licenciaturas, además proporciona especializaciones para los docentes egresados de las normales quienes pretender actualizarse, una de las opciones que presenta dicha institución es la especialización en planeación educativa a partir del año de su fundación en 1979.

La UPN busca estar en constante cambio a beneficio de la educación en México por lo que poco después de la apertura de la institución con 5 licenciaturas se aumentan dos más, La Licenciatura en Educación de Adultos y la Educación Indígena, esta última encaminada al desarrollo y conservación de comunidades rurales alrededor del país.

“En 1992 el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), incluyó a la Universidad Pedagógica Nacional en el proceso de descentralización, dando la oportunidad a las autoridades educativas de los Estados, de integrar a las 68 Unidades, en la actualidad a las 76 Unidades UPN distribuidas en todo el territorio nacional y que operan su Sistema de Formación y Actualización de Profesores.”

Durante los siguientes años y hasta la actualidad la Universidad Pedagógica Nacional se ha dedicado a la difusión, investigación y actualización de la educación en México. De forma particular las investigaciones que se realizan en las diversas unidades UPN han sido un gran aporte al campo educativo nacional.

Cabe mencionar, por otra parte, que la Universidad Pedagógica Nacional, ha realizado acciones tendientes a la extensión de estudios de Posgrados a Nivel Nacional con el propósito de responder a las necesidades regionales y locales.

Actualmente cuenta con un manual de procedimientos general, no especializado en cada uno de los Departamentos que componen la Universidad Pedagógica Nacional su organización se ve reflejada de manera más específica en su organigrama.

2.2 Unidades UPN de la Ciudad de México

Después de ser fundada la Universidad Pedagógica Nacional, los profesores normalistas pidieron que se extendieran los servicios por todo el territorio nacional por lo que en 1979 se crean 64 unidades UPN, ofreciendo no solo modalidades escolarizadas de licenciatura y posgrado sino modalidades abiertas, lo que daría respuesta a la demanda de los profesionales de la educación. Por tal motivo, las Unidades UPN han ofrecido durante su actividad un conjunto de servicios que han propiciado una labor de creación de nuevas perspectivas educativas.

Pocos años después en 1981 se crean 10 unidades más, que intentan dar mayor respuesta a la demanda de los maestros que laboran alrededor de país y que exigían la profesionalización del magisterio. Hoy en día se cuentan con 76 unidades en todo el país-

Ahora bien, en el marco normativo se establecen las funciones básicas de la Universidad Pedagógica Nacional, y a su vez, sustenta el desarrollo de otras funciones en el ámbito regional que les corresponde a cada Unidad UPN.

“La organización de las Unidades UPN se estableció en el Sistema de Educación a Distancia (SEAD), los planes y programas de estudio, y la misma modalidad SEAD, se orientaron a reformar el vínculo de los maestros con la Educación Básica y con el servicio educativo, tomando en cuenta como objeto de estudio la misma práctica docente, en forma generalizada y de carácter prioritario, las Unidades SEAD, al primer año de operación, ofrecen la Licenciatura en Educación Básica (LEB).” (Universidad Pedagógica Nacional. Programa de desarrollo Integral.2014-2018.)

La Universidad Pedagógica Nacional tiene seis Unidades alrededor de la Ciudad de México, (Centro, Azcapotzalco, Norte, Sur, Oriente y Poniente) en las cuales se imparten diversas Licenciaturas y Posgrados orientados al campo educativo.

Por lo tanto, las unidades UPN son las encargadas de llevar a cabo el proyecto académico a lo largo del territorio nacional, el cual se orienta a tres actividades y funciones básicas

- La Docencia, donde la mayor parte del tiempo disponible se concentra en el ejercicio del proceso enseñanza - aprendizaje, dentro de las carreras y modalidades establecidas.
- La Investigación establece el avance pedagógico y la búsqueda de alternativas de enseñanza a la problemática educativa, haciendo que su vinculación sea acorde a la realidad de la Unidad UPN.
- La Difusión Cultural, en las Unidades UPN se ponen al servicio de la comunidad regional, en donde sus recursos se convierten en el núcleo de acción, siendo este particularmente de ámbito pedagógico, de la zona en que está ubicada como parte de la organización de la Universidad Pedagógica Nacional, y donde la Unidades UPN dependan de manera directa de la Coordinación de Unidades UPN, la cual, a su vez, se ubica en relación directa con la Rectoría.

Las Unidades UPN, en su conjunto, le dan la identidad nacional a la Universidad Pedagógica Nacional en tanto que ofrecen sus servicios en toda la República.

Todas y cada una de las unidades UPN de la Ciudad de México se encuentran sujetas al proceso de titulación del reglamento de la UPN Ajusco, por lo cual la administración de dicho proceso se lleva a cabo únicamente dentro de las instalaciones de dicho plantel.

2.3 Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco

Dentro de la Universidad Pedagógica Nacional se encuentra el Departamento de Registro y Titulación UPN quien es el escenario de investigación del presente trabajo por lo que conocer su estructura es indispensable, este se integra por una serie de acciones y de actores que participan de manera colaborativa para el logro de un objetivo en común, atender a los estudiantes egresados de la Universidad Pedagógica Nacional unidad Ajusco y unidades de la CDMX que están interesados en realizar su trámite de titulación y todo lo que conlleva el proceso.

2.3.1 Misión

Apoyar en la realización de los trámites académico-Administrativos, para la obtención de la titulación en las Unidades UPN.

2.3.2 Visión

Ser un departamento administrativo capaz de responder a las demandas del proceso de titulación de la Unidades UPN.

2.3.3 Objetivo

Contribuir mediante la regulación y racionalización de procesos y trámites académicos. Tomando en cuenta la participación de todos los integrantes y tareas del departamento de registro y titulación.

-Administrativos de las Unidades UPN, al cumplimiento de requisitos para la obtención del nivel o grado académico correspondiente.

2.3.4 Actividades que se realizan (actividades realizadas dentro del Departamento de Registro y Titulación)

– Participar en la elaboración y desarrollo de materiales Académicos que apoyen las funciones de asesoría, emisión de dictámenes y realización de exámenes profesionales en las Unidades UPN, para que estos se lleven de manera armónica y sean benéficos para los solicitantes.

– Determinar en coordinación con la Subdirección de Servicios Escolares, la unificación y simplificación de trámites Administrativos referentes a la titulación.

– Difundir ante los Directores de las Unidades UPN, los requisitos y trámites necesarios a cubrir por los sustentantes en el diseño, elaboración y presentación final de la tesis y examen profesional.

– Coordinar con las Unidades UPN, la participación de sustentantes y sinodales en la realización de exámenes profesionales.

– Dictaminar con base al análisis de los trabajos de titulación elaborados por los egresados, la calidad de los mismos y en consecuencia, su aceptación o rechazo.

– Proponer alternativas que mejoren la eficiencia en trámites y procesos de titulación en el ámbito de las Unidades UPN.

– Evaluar el desarrollo de las actividades del Departamento y, en su caso, adoptar las medidas correctivas conducentes.

- Presentar a la Subdirección el programa anual de actividades a desarrollar e informar periódicamente sobre su grado de avance.
- Realizar las demás funciones que le asigne la Subdirección de Operación Académica.

2.3.5 Entorno Operativo

Se relaciona de manera interna con la Subdirección de Servicios Escolares y de manera externa con las Unidades UPN, de manera armoniosa respetando sus funciones y colaborando con ellas

2.4 Clima organizacional

La observación permite examinar los factores que afectan al individuo en la organización a través de su percepción y con ello determinar aquellos que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de su fuerza de trabajo.

El clima organizacional dentro del Departamento de Registro y Titulación es el adecuado, el apoyo entre quienes conforman la organización se ve reflejado cuando se presenta un problema ya que a pesar de que éste sea de alguna actividad específica todos se responsabilizan de él y buscan soluciones en conjunto.

En este tipo de clima, la dirección tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de certidumbre, de paz, de confianza, recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal, pero sin descuidar sus actividades principales, dar un buen servicio a los alumnos de la UPN Ajusco y de las unidades UPN de la CDMX.

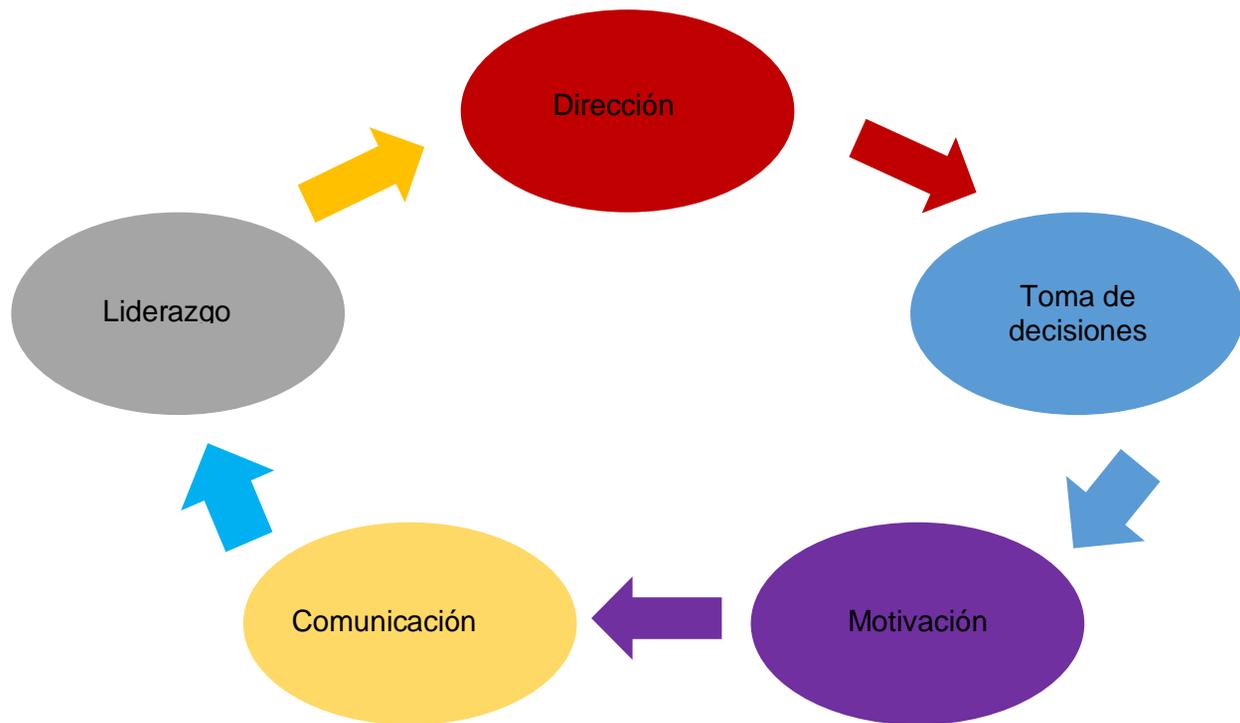
2.4.1 Dirección

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

Es determinante en el clima organizacional y, por consecuencia en la productividad y la calidad educativa.

- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de las organizaciones depende de un directivo adecuado.

La dirección contempla ciertas etapas:



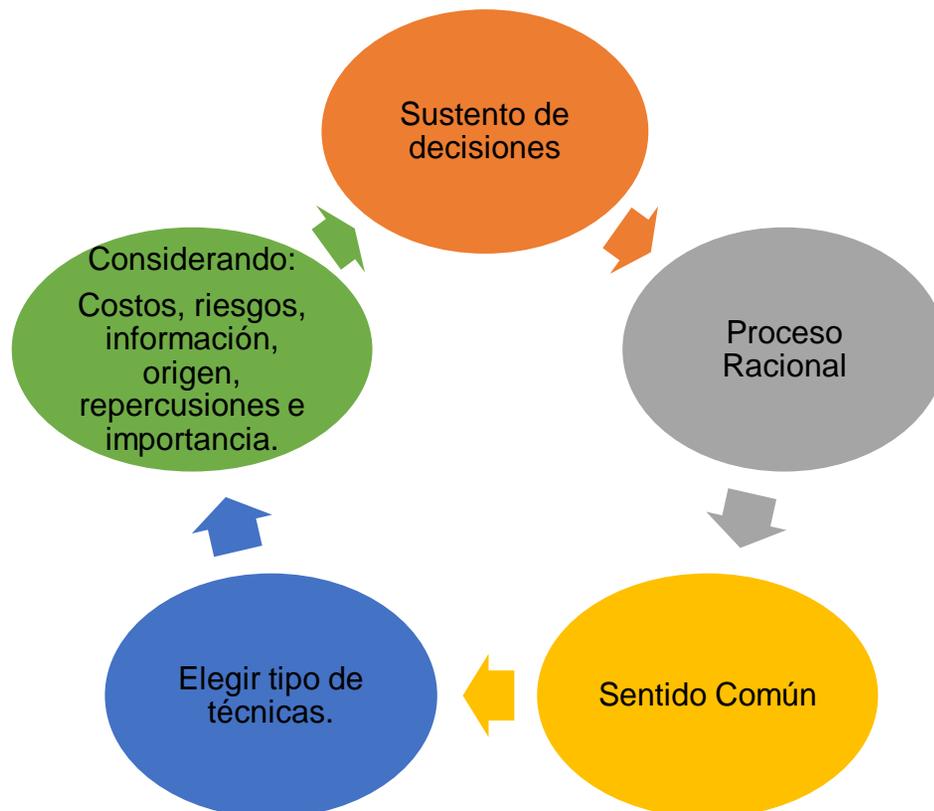
La dirección está constituida por una serie de principios que describen las características básicas de la misma.

- De la resolución del conflicto. Los problemas por insignificantes que parezcan, deben de ser resueltos en el momento por la dirección, ya que el no tomar una decisión, ocasionará que éste se desarrolle y sea irresoluble.
- Aprovechamiento del conflicto. Visualiza los conflictos (focos rojos) y obstáculos como oportunidades, de esta manera, obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.

- Impersonalidad de mando. Al emitir una orden, el directivo debe informar a los colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad, ya que origina baja moral, descontentamiento y escaso compromiso del personal.
- Coordinación de intereses. El objetivo organizacional sólo podrá lograrse cuando los integrantes se comprometen con el directivo y sienten que sus objetivos e intereses personales y que son satisfechos al conseguir la misión de la empresa.

La dirección va de la mano con la integración siendo que esta es la función que consiste en la elección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar las decisiones. Los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades son una tarea fundamental directiva.

Un directivo en cualquier área de trabajo debe tener en mente ciertas características que determinan su funcionamiento



Dicho lo anterior, para que el directivo tome una decisión acertada, debe utilizar las técnicas cualitativas y cuantitativas. Para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de habilidades interpersonales, entre ellas:

- El liderazgo
- La comunicación
- La motivación

(Benavides et al.,2004, p.206)

2.4.1.1 Capacidades directivas o administrativas

De acuerdo con el proyecto DeSeCo una capacidad administrativa o directiva es la habilidad para responder a las exigencias individuales o sociales de una organización educativa. Cada capacidad reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz. (2004. Citado en Pons, 2010).

Las capacidades se refieren a las competencias complejas, que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales.

Según Martha Alles “las capacidades (...) se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos” (2007).

Sin embargo, la misma autora menciona que no basta solo con ser competente, sino que se deben tomar en cuenta los conocimientos y las destrezas a la hora de analizar las capacidades de una persona.

La reconstrucción del concepto capacidades adquiere significados por las disciplinas o ámbitos en los que ha transitado.

El término capacidades tiene un sentido utilitario en el mundo del trabajo, donde se le concibe como una estrategia que se apoya fundamentalmente en el análisis de tareas, a partir de la cual se busca determinar las etapas puntuales en las que se debe formar a un técnico medio.

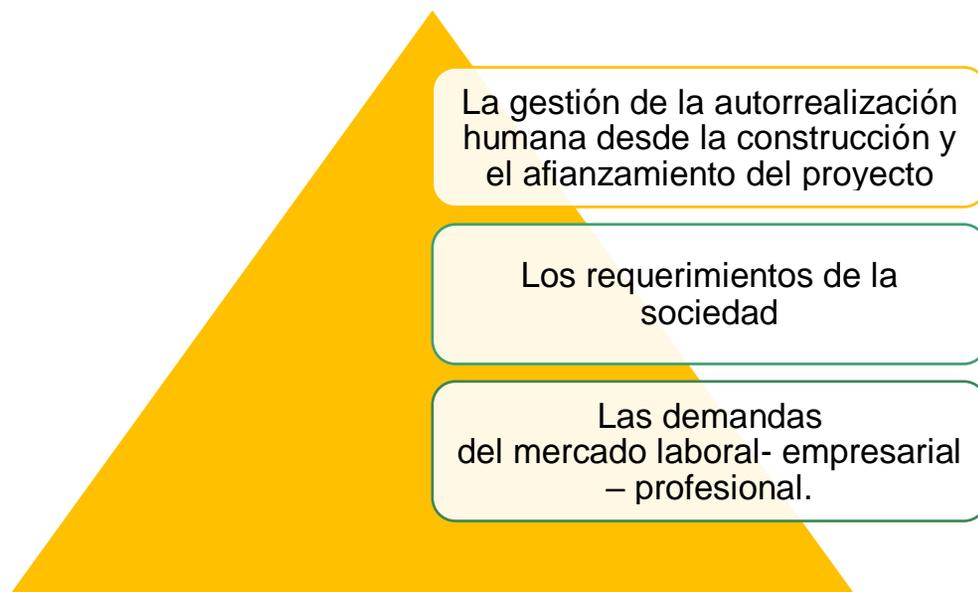
Los términos aptitudes y habilidades se encuentran de alguna forma relacionados con el de capacidades. Si bien el primero da cuenta de diversas disposiciones de cada individuo, el segundo remite a la pericia que ha desarrollado a partir de tales disposiciones.

Por otra parte, de acuerdo con la SEP, las capacidades directivas o administrativas son un conjunto de competencias que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades, actitudes y destrezas que una persona logra mediante algún proceso en el que se desarrolla y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos.

Éstas ponen el acento en los resultados de los procesos, en lo que el administrador es capaz de hacer al término del proceso y en los procedimientos que le permiten continuar de forma autónoma.

Tobón, propone conceptualizar las capacidades como procesos complejos que las personas ponen en acción – actuación –creación, para resolver problemas y realizar actividades, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para los cual integran el saber ser, el saber conocer y el saber hacer, teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno , las necesidades y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, corriente crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Las capacidades deben ser abordadas desde un diálogo entre tres ejes centrales:



Parten desde la autorrealización personal, buscando un diálogo y negociación con los requerimientos sociales y empresariales, con sentido crítico y flexibilidad, dentro del marco de un interjuego complementario proyecto ético de la vida- sociedad- mercado, perspectiva que reivindica lo humanístico, pero sin desconocer el mundo de la producción.

Entonces, la capacidades dentro el ámbito administrativo, no se trata del acto de competir con otros ni se trata de la competitividad en el ámbito del mercado, se trata de un saber – hacer que todo sujeto porta en un determinado campo, que siempre es diferente en cada sujeto y en cada momento y que sólo es posible identificar en la misma acción.

2.4.1.2 Tipos de Capacidades

Hay varias maneras de clasificar las capacidades. La primera de ellas establece dos categorías amplias: competencias diferenciadoras y competencias de umbral (Gallego, 2000. Citado en Tobón, 2001). Las primeras se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas (por este motivo le aportan ventajas competitivas a la organización en su conjunto); las segundas, en cambio, permiten un desempeño normal o adecuado en una tarea.

En esta misma línea se proponen también las capacidades claves o esenciales de una organización educativa. Consisten en un conjunto de características que hacen que una organización sea inimitable, lo cual se muestra en ventajas competitivas dentro del

mercado. Son el aprendizaje colectivo de una organización que posibilitan entrar a una rama variada de mercados y reportan beneficios para los clientes (Ogliastri, 1999).

Las capacidades también pueden clasificarse en laborales y profesionales. Las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Sin embargo, para los fines de éste texto, las capacidades administrativas o directivas (en educación) se clasifican de la siguiente manera:

2.4.1.3 Capacidades básicas

Son las capacidades fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito. Principales características de las capacidades básicas:

- (1) constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de habilidades;
- (2) se forman mediante procesos;
- (3) posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana;
- (4) constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

2.4.1.4 Capacidades genéricas o transversales

Principales características de las capacidades genéricas:

- (1) aumentan las posibilidades de empleabilidad, al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro;
- (2) favorecen la gestión, consecución y conservación de la organización;
- (3) permiten la adaptación a diferentes entornos, requisito esencial para afrontar los constantes cambios en el trabajo dados por la competencia, la crisis económica y la globalización;
- (4) no estén ligadas a una ocupación en particular;

(5) se adquieren mediante procesos sistemáticos; y

(6) su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa. (Delors, 1996; SCANS, 1992. Citado en Tobón, 2001).

2.4.1.5 Capacidades específicas o disciplinares

Son aquellas habilidades propias de una determinada ocupación. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos específicos, generalmente llevados a cabo en programas administrativos- directivos.

El autor Madrigal, en el ámbito empresarial considera la habilidad de un administrador en función a su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

“Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.” (Madrigal)

Existen cinco operaciones básicas que caracterizan el trabajo de un directivo: 1. Fijar objetivos. 2. Organizar. 3. Comunicar y motivar. 4. Medir y evaluar. 5. Desarrollar y formar personas.

Según Robert L. Katz, los directivos necesitan tres capacidades administrativas básicas.

Las capacidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.
--

Las capacidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

Las capacidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas.

Para la autora Berta Madrigal, “las capacidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en

cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.”

El concepto que más describe las capacidades directivas es el expuesto por el modelo que plantea el autor Madrigal, el cual es más completo y preciso, da un sentido amplio a lo que se quiere expresar sobre las funciones directivas mencionadas a continuación: la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y la administración del tiempo.

Las organizaciones deben ser conscientes de que los resultados empresariales son resultados directamente de las acciones de todos los miembros de la organización, siendo el comportamiento directivo el más relevante ya que es la referencia de la organización.

Es por esto que los directivos han de pasar de ser gestores a ser **líderes**, generalmente **transformadores**.

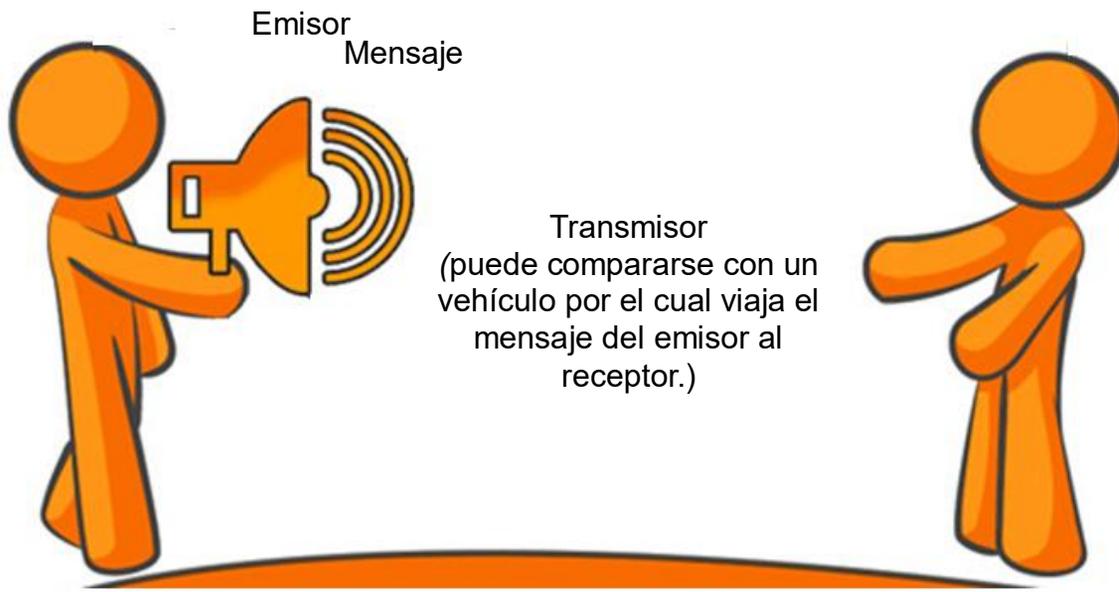
Capacidades directivas en el ámbito educativo
El directivo es multidireccional: contempla procesos y resultados de manera cuali y cuantitativa
Evalúa: contenidos, estrategias, competencias, avances, dificultades, fortalezas
Se adecua al contexto
Es continua, se incorpora al proceso
Es flexible y emplea varios instrumentos
Apunta a la mejora y superación en forma continua
Permite tomar medidas de carácter inmediato

2.4.2 Comunicación en la organización

La comunicación consta principalmente de 4 elementos

Receptor

Responderá al emisor por medio de una retroalimentación.



- Los directivos de cualquier organización, para poner en marcha sus planes y tomar decisiones correctas, requieren sistemas de comunicación eficaces.
- cualquier información incorrecta origina: confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo

Gran parte del trabajo del Jefe del Departamento de Registro y Titulación es saber transmitir la estrategia de la compañía tanto a nivel interno como externo, por lo que este se caracteriza por ser claro y conciso, asegurándose así que el mensaje que quiere transmitir se entienda correctamente. Está dispuesto a escuchar las preocupaciones y sugerencias de sus empleados y buscar soluciones que permitan engrandecer el trabajo que se realiza a favor de los estudiantes que requieran de algún servicio.

2.4.3 Capacidad de Liderazgo

Un **líder** es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

- ❖ De un buen líder depende el éxito de una institución educativa.

- ❖ Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no solo la autoridad, menos el puesto, sino lo que deriva conocimientos, experiencias, cualidades y competencia.
- ❖ El líder inspira confianza, respeto y lealtad para conducir a los subordinados hacia el logro de metas en la institución educativa.
- ❖ El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

Desde mi percepción el Jefe del Departamento de Registro y Titulación es un buen líder ya que es capaz de motivar e inspirar a sus empleados, además de fomentar su entusiasmo por los proyectos que se están realizando. Un empleado motivado es un empleado productivo y se ve reflejado en las actividades que se realizan y la manera en que se hacen.

Este líder es capaz de reconocer las aptitudes y habilidades especiales de las personas que conforman su equipo y, lo que es más importante, de saber cómo utilizarlas para el beneficio de la UPN. Cuando algún empleado destaca, el jefe lo alienta para que siga motivado y pueda seguir desarrollando su talento.

Pude darme cuenta de que él es consciente de sus propias fortalezas y debilidades. Conoce las habilidades destacadas de cada uno de sus empleados y sabe cuáles son los puntos de mejora dentro de la organización educativa.

2.4.4 Capacidades de Relaciones interpersonales

En su valor más sencillo, **motivar** significa: mover, conducir, impulsar a la acción.

Representar la confianza: es la capacidad de ver a los otros como personas confiables cuyos comentarios son respetados por cada uno de los miembros del equipo.

Expresar siempre el respeto: el respeto es valorado primordialmente para que todo funcione adecuadamente, se utiliza un lenguaje y expresión corporal adecuado, hay un trabajo de colaboración entre todos los compañeros sin establecer diferencias discriminatorias.

Manifestar apoyo en la resolución de conflictos: como en todo espacio físico donde interactúen una o más personas siempre está la posibilidad de que se genere algún conflicto, pero en el departamento se tiene la voluntad de resolverlos sin causar más problemas lo que propicia unas buenas relaciones interpersonales.

Invertir el tiempo necesario en las actividades laborales: cada trabajador tiene la misma cantidad de responsabilidad en la ejecución de las tareas laborales.

Establecer límites: están establecidos los límites en cuanto a la confianza, el compañerismo, la amistad nunca se pierde, existe un equilibrio entre estos factores.

Usar el sentido común: al momento de establecer conversaciones con el equipo de trabajo se utiliza un lenguaje acorde al espacio y trabajo que están desarrollando, esto para no minimizar a los demás compañeros.

Evitar emitir juicios de valor: al momento de que alguna actividad laboral no se ejecute correctamente no se carga la culpa a una sola persona ya que esto generará más barreras en la comunicación y más dificultades para nivelar las actividades laborales. De igual manera se dedica cierto tiempo a escuchar las inquietudes del grupo y a ser empáticos, es decir, se ubica siempre en el lugar de los demás, esto garantizará siempre las buenas relaciones interpersonales en cualquier actividad que se realiza en el Departamento.

2.4.5 Capacidad de Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistémico y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Estas conllevan:

- Repercusiones internas.
- Repercusiones externas.
- Efecto multiplicador.
 - Implicaciones que originan efectos no sólo en áreas de la organización.

Cada vez que el Departamento se enfrenta a una decisión existe un propósito relacionado con cada opción, o una meta que esta decisión le ayuda al Departamento a resolver.

Características de la toma de decisiones

Enfocarse activamente en las necesidades de los alumnos de UPN ajustándose a las normas y en el rendimiento estudiantil.

Adquirir conocimiento y habilidades en un proceso continuo orientado a fomentar la capacidad de mejorar, crear una comunidad de servicio y desarrollar una base de conocimientos compartidos.

Comprender que con la toma de decisiones viene la responsabilidad de los resultados de esas decisiones.

Obtener y fomentar la participación significativa de todos los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones y compartir las responsabilidades del liderazgo entre todos los integrantes del departamento.

Contar con mecanismos múltiples para recabar información relacionada con las prioridades del Departamento.

Utilizar incentivos variados y reconocer el progreso individual y grupal con respecto a metas.

Cultivar recursos externos a través de la participación de las Unidades UPN de la CDMX y la UPN Ajusco.

Capítulo 3 Observación, detección de problemas y propuestas de mejora a través del manual de procedimientos en el Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco

El conocer cada actividad que se realiza dentro de la organización educativa es fundamental ya que con base en ello se pueden identificar una serie de problemas que bien pueden requerir de la intervención del Administrador Educativo. Con la visión administrativa y de gestión de los administradores educativos se facilita la elaboración e implementación de los manuales de procedimientos de las organizaciones educativas.

3.1 Plan de trabajo del Administrador Educativo en el Departamento de Registro y Titulación

3.1.1. Objetivo

Se ha de contribuir al desarrollo de competencias profesionales descritas en el plan de estudios 2009 de la Licenciatura en Administración Educativa, con el desarrollo de proyectos en donde se pondrán en práctica las características que hacen del administrador educativo un profesional de la educación.

Dicho administrador educativo habrá de colaborar en la resolución de problemas, actividades y asuntos relacionados a la administración del Departamento de Registro y Titulación.

3.1.2 Proyectos en marcha

Los administradores educativos serán capaces de diseñar un manual de procedimientos referente a las actividades que se realizan dentro del Departamento de Registro y Titulación; han de observar tiempos y movimientos para dilucidar cuáles son las incongruencias o fallas que se presentan en los procedimientos que se llevan a cabo.

Habrán de relacionarse con los integrantes que conforman el departamento para destacar la importancia de su trabajo dentro de la organización y administración de titulación, por consiguiente, habrán de tomar nota respecto a las características que distinguen a cada miembro del departamento para poder describir cada momento del proceso de titulación con base en las actividades que realiza cada uno de ellos.

3.1.3 Seguimiento

1. Conocimiento de área de titulación.

1.1 El administrador educativo habrá de realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de sí mismos para dar a conocer su personalidad dentro del Departamento.

1.2 El administrador educativo habrá de realizar un análisis del departamento de titulación con base en el organigrama interno de la Universidad Pedagógica Nacional, para conocer normatividad y funciones.

1.3 Distinguir el deber hacer y el deber ser del departamento de titulación en su conjunto.

2. Conocimiento de funciones de los miembros de la organización.

2.1 Habrá de conocer las tareas que realiza cada integrante del departamento de titulación.

2.2 Contribuirá con cada uno de ellos en lo que se necesite con base en las actividades diarias.

2.3 Tomará nota de los tiempos y movimientos del proceso de titulación que realizan los integrantes del departamento.

3. Diseño del plan de trabajo.

3.1 Planificación del Trabajo.

3.2 Búsqueda de la Información. Se Investiga toda la información necesaria para elaborar el manual.

3.2.1 Investigación documental revisión de documentos que conforman el proceso de titulación.

3.2.2 Investigación de campo actividades presenciales con los integrantes del departamento de titulación.

3.3 Análisis de la Información. Se organiza y analiza para darle sentido lógico a la información obtenida.

4. Elaboración del Manual. Se establece un diseño para presentar el manual a las distintas personas que lo utilizarán

4.1 Redacción del documento con base en lo observado durante el acompañamiento

4.2 La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros

4.3 Validación del Manual. Se presenta el manual ya elaborado al encargado del área de titulación para validar la información plasmada

4.4 Autorización del Manual: Una vez validado se requiere que el administrador de la organización autorice la reproducción y distribución del mismo

4.5 Difusión y distribución del Manual. El manual administrativo “debe” llegar a cada miembro de la organización con el cual se guiará, para un mejor desempeño organizacional

4.6 Revisión y Actualización del Manual: Por último, se hacen revisiones esporádicas y actualizaciones a cada manual administrativo para posibles cambios o mejoras

3.1.4 Evaluación

El encargado de área habrá de hacer una retroalimentación con los administradores educativos destacando los logros y las fallas que se realizaron durante su estancia en el Departamento.

Así mismo los administradores educativos habrán de dar a conocer el producto final (manual de procedimientos) presentando con ello los objetivos alcanzados y las fallas que se presentaron durante la elaboración del manual de procedimientos

3.2 Diagnóstico o estrategia metodológica

3.2.1 Diagnostico

Realice un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que presente frente al Licenciado Gabriel Flores encargado del Departamento para que conociera mis características y pudiese encomendarme tareas específicas.

Por mi parte realice un análisis del área de titulación con base en el organigrama interno de la Universidad Pedagógica Nacional, para conocer la normatividad y funciones que desempeña el Departamento.

Distinguí el deber hacer y el deber ser del área de titulación en su conjunto.

Conocí las funciones de los miembros de la organización según lo descrito en el organigrama interno de la Universidad Pedagógica Nacional.

A lo largo de dos semanas me fueron descritas las tareas que realiza cada integrante del departamento de registro y titulación por lo que se pudo fortalecer las relaciones laborales con los mismos.

Pude contribuir con cada uno de ellos en las actividades que realizan según sus funciones.

Tomaba nota de los tiempos y movimientos del proceso de titulación que realizan los integrantes del Departamento para identificar un problema que requiriera de la intervención de mi papel como Administradora Educativa.

Se tomó la decisión de que el producto final de la intervención del administrador educativo dentro del Departamento de Registro y Titulación sería un “Manual de procedimientos de las actividades que se realizan dentro del área”, ya que no se cuenta con un manual para guiar los procesos que se realizan lo que representa uno de los problemas que impactan enormemente al Departamento.

Objeto de diagnóstico	Dimensiones	Indicadores
		Tiempo
		Organización del proceso

Procesos dentro del Departamento de Registro y Titulación	Mayor eficacia para alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de los procesos.	Recursos
		Relaciones
		Normatividad
		Organigramas
	Mayor eficiencia para mejorar la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad del proceso.	Rendimiento
		Competencias personales y laborales
		Tareas definidas
		Cooperación de ambas partes (UPN Ajusco- Unidades UPN de la CDMX)

3.3 Observación y problemas

El conocer cada actividad que se realiza dentro de una organización educativa es fundamental ya que con base en ello se pueden identificar una serie de problemas que bien pueden requerir de la intervención del administrador educativo.

Por lo que estuve con cada uno de los integrantes del departamento para saber qué es lo que hacen y cómo influye dicha tarea en los procesos de titulación.

La atención que se brinda dentro del departamento de titulación no es únicamente para los alumnos de UPN Ajusco, sino para todas las unidades UPN de la CDMX.

Al estar observando cada uno de los tramites que se realizan pude darme cuenta que varios de los procesos no se llevan a cabo de manera uniforme, cada uno de los involucrados en las actividades tiene una manera particular de desempeñar las tareas y esto es consecuencia de la inexistencia de un “Manual de procedimientos”, lo que trae consigo una serie de problemas que afecta cada tramite dentro del Departamento. La UPN Ajusco se encarga de realizar los procesos de titulación para todas las unidades UPN de la CDMX, por lo que contar con un manual de procedimientos será de mucha

ayuda para disminuir tiempos en los tramites y reforzará la organización de la UPN Ajusco en general.

Sin embargo, realizar los procesos de titulación de las unidades UPN Ajusco ha sido muy complicado puesto que no se tiene un manual de procedimientos en donde se estipule como se llevará a cabo cada trámite, desde una validación de certificado terminal hasta la entrega de un título profesional, las unidades saben cuáles son los documentos y de qué forma enviarlos hacia UPN Ajusco porque con regularidad se les envía un informe para recordarles, pero no ha sido suficiente ya que se presentan una serie de problemas que provocan tensión entre quienes realizan dicha actividad debilitando con ello la relación UPN Ajusco –Unidades UPN de la CDMX.

Al involucrarme en los procesos de titulación pude identificar varios problemas:

- Falta de documentos que se solicitan para realizar cada tramite
- Inconsistencia en los datos (Bases unidades-Base UPN Ajusco)
- Mala redacción de los informes
- Incumplimiento de tiempos y espacios
- Molestia entre UPN Ajusco y las unidades UPN de la CDMX
- Falta de comunicación

3.4 Intervención y desarrollo de actividades planeadas por el Administrador Educativo

Con base en lo descrito en el plan de trabajo diseñado por un administrador educativo se puso en marcha la actividad manual de procedimientos, en donde se tuvo que restablecer la relación y la comunicación con las unidades UPN de la CDMX para elaborar un documento que satisfaga las necesidades de ambas partes.

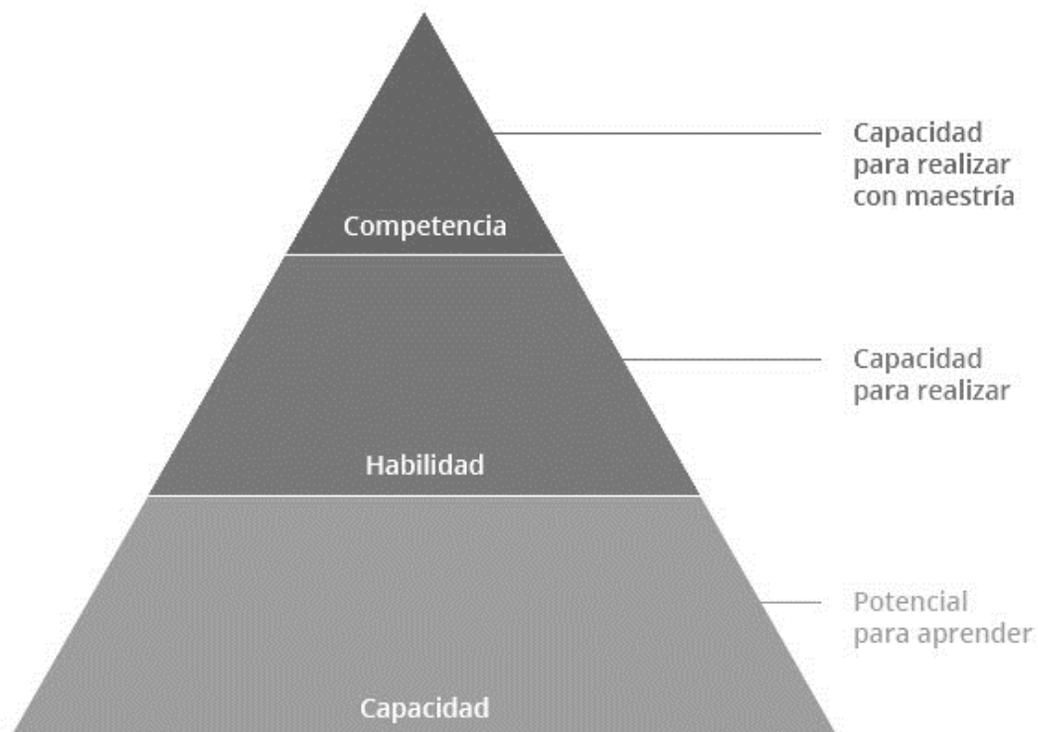
- Se realizaban una serie de llamadas que involucraban la participación de quienes intervienen en los procesos. En dichas llamadas se destacaban las necesidades e incongruencias de los procedimientos del Departamento de Registro y Titulación.
- Se hacían propuestas para mejorar y se destacaban aquellas características que son indispensables para realizar el trámite.

- Se buscaba aumentar el grado de eficiencia y eficacia para la realización de los trámites.

Capítulo 4 El administrador Educativo en acción

El Administrador Educativo debe contar con capacidades y competencias, de acuerdo a su perfil profesional. Las competencias son aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permiten a una persona determinada desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. La capacidad es la circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc.

La capacidad es indispensable para el desarrollo de una competencia, el administrador educativo puede ser capaz de relacionarse con la organización, lo que atraerá consigo la competencia de liderazgo y dirección. Si por el contrario no cuenta con la capacidad de integrarse a los equipos de trabajo, no podremos reafirmar su competencia de liderazgo y dirección.



• Capacidades	• Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el entorno de la organización y sus recursos. • Capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno. • Organizar y coordinar. • Manejar información. • Propiciar el crecimiento y el desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico y resolución de problemas. • Comunicación efectiva. • Colaboración y trabajo en equipo. • Creatividad e innovación.

4.1 Competencias laborales del administrador educativo

“Los autores Díaz Barriga y Rigo (2000:79) indican que el concepto de competencia hace referencia a un saber hacer de manera eficiente, demostrable mediante desempeños observables:

Se trata de una serie de acciones para resolver problemas que se aplican de manera flexible y pertinente, adaptándose al contexto y a las demandas que plantean situaciones diversas [...] desde la óptica de los promotores de la EBC, la competencia no se limita a los aspectos procedimentales del conocimiento, a la mera posesión de habilidades y destrezas, sino que se ve acompañada necesariamente de elementos teóricos y actitudinales.”

El administrador educativo a lo largo del proceso de intervención en cualquier campo de estudio pone en práctica y desarrolla una serie de competencias que lo distinguen entre los profesionales de la educación.

Su visión administrativa y de gestión lo conduce al logro de objetivos organizacionales. En el caso del Departamento de Registro y Titulación ha de hacer uso de la misma a beneficio de la institución.

Tomando como referencia el objetivo general de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, “ el administrador educativo ha de desarrollar las habilidades necesarias y proporcionar las herramientas, métodos y recursos pertinentes para diagnosticar, diseñar, desarrollar y evaluar políticas, programas y proyectos educativos, necesidades o problemas concretos de administración y gestión educativa, y con base en ello, diseñar estrategias de intervención o proponer alternativas de solución”, dicho lo anterior el Manual de procedimientos ha de ser el medio por el cual como administradora educativa he de poner en juego las competencias que dicho objetivo plantea, para con ello impulsar el perfil del administrador educativo en el campo laboral.

Las competencias de un administrador educativo tienen como objetivo crear una identidad propia de la licenciatura. Estas se demuestran a través de 4 aspectos: poder hacer, saber hacer, querer hacer y saber estar.

Las bases de la competencia se distinguen por 6 capacidades indispensables de los administradores educativos: Producción, respuesta, anticiparse, crear, perdurar y aprender. (Nájera, V., Quiroz, A., Treviño, C., Xelhuantzin, Y., 2018)

Dichas competencias del administrador educativo le permiten diseñar o en su caso reestructurar cualquier manual de procedimientos de las organizaciones educativas.

4.2 Funciones del administrador educativo dentro del Departamento de Registro y Titulación

Uno de los objetivos de la Administración educativa es el facilitar los procesos de una organización escolar, mediante la maximización de los recursos de la institución, y para lograrlo requiere realizar actividades como: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad, desarrollar planes y programas de estudios, agrupar a los alumnos, gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros.

La administración educativa está obligada a ser responsable y sostenible, debe contar con principios bien definidos y aplicables. Además, es un proceso conformado por las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de todas las actividades que se realizan en una institución educativa.

Funciones básicas de un administrador educativo:

- **Planificación**
Implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades; y conduce al logro de los objetivos.
- **Ejecución**
Se refiere a la puesta en práctica de lo planificado. El éxito de esta acción depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de la ejecución concuerdan con los objetivos propuestos.
- **Organización**
Estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independencia de las personas que la integran. Acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones, o como la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.
- **Dirección**
La Dirección escolar se define como "el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución"
- **Coordinación**
Se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución.
- **Control**
Función permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciéndose así el trabajo disperso e incrementándose el orden, la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles y de las actividades y tareas que se realicen.
- **Evaluación**
Es la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o

bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas.

Siempre existirá más creatividad y deseo por parte del administrador educativo hacia el cambio, si las personas que integran la organización, además de ser competentes están interesadas en el cambio y en responsabilizarse con él. A lo largo de la experiencia administrativa se ha visto de muchas formas la idea de destacar dos nuevas funciones: el papel cambiante y el papel de innovador, no basta con cambiar la forma en cómo se lleva a cabo un proceso, habrá que innovar en el mismo, para que exista una verdadera transformación en la organización. En la actualidad, se esperan dos contribuciones por parte de las áreas del personal una es:

1. Que el personal regular trabaje en forma más efectiva.
2. Se contribuya a la efectividad general con que se esté dirigiendo la organización.

En consecuencia, los administradores educativos recurren cada vez más a los estudios de diagnóstico para lograr ambos propósitos, en la existencia del personal de aptitudes y actitudes dispuestas al cambio, en donde facilita sin duda el proceso del diagnóstico, pero esto no ocurre sin razón alguna, sino que, requiere toda una labor previa de comunicación y diálogo.

Funciones

Dentro del Departamento de Registro y Titulación se establecieron funciones específicas orientadas hacia el perfil profesional del administrador educativo

- Participar en la administración y la gestión de los distintos hechos, tareas y funciones sustantivas, que se producen en el Departamento de Registro y Titulación.
- Contribuir como soporte técnico, logístico y operativo que los miembros con los que trabaja.
- Buscar el bien de la organización, mediante el derecho individual, respetando el derecho a la organizacional e institucional.
- Mantener un mecanismo de control basado en la democracia.

- Elevar la probabilidad del máximo rendimiento del grupo reduciendo el mal comportamiento de los integrantes del grupo.
- Tomar decisiones mediante la consolidación de la democracia en tanto mecanismo de selección (opinión del público). Desarrollar y consolidar un mercado sociocomunicacional competitivo y libre (información confiable).
- Desarrollar y consolidar un grupo competitivo y libre basado en la igualdad de condiciones.

4.3 Posibles aportaciones por medio del manual de procedimientos del administrador educativo para el desarrollo institucional

Los manuales de procedimientos buscan facilitar la forma de organización de las actividades dentro del Departamento de Registro y Titulación por lo que se planteó una serie de posibles aportaciones que se lograrían mediante su elaboración del manual de procedimientos en donde se pondrían en juego las competencias el administrador educativo. **La principal aportación es lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en los procesos de trabajo.** El administrador educativo por medio del manual de procedimientos busca:

- Que este permita conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Mejorar en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal y que de esta forma describa de manera más detallada las actividades de cada integrante del departamento.
- Optimizar en el análisis o revisión de los procedimientos de los sistemas. Impactar en la consulta de todo el personal.
- Los integrantes del departamento se comprometan a emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- Logre establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Ha de permitir uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilitar las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumentar la eficiencia y la eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Todo lo mencionado con anterioridad no se lograría de no ser por la participación de todos los que integran el Departamento de Registro y Titulación, por medio de su experiencia y actividades que hacen para el logro de los objetivos de la organización.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. De no haberse tenido presente lo anterior el manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación pudo haber presentado dificultades tanto en su elaboración como en su presentación.

Por otra parte, cabe mencionar que los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. En el Departamento de Registro y Titulación las actividades se han construido con base en la experiencia de los empleados más que con procedimientos en ello radica la importancia de tener un manual de procedimientos guía.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y

financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones del Departamento.

4.4 El administrador educativo desempeñando sus competencias en la organización escolar por medio del manual de procedimientos, posibles resultados

Cuando una organización educativa cuenta con un manual de procedimientos claro facilita el manejo de las operaciones que se realizan en ella. El administrador educativo por medio de su visión de gestión y administración será un facilitador en su diseño e implementación, las competencias con las que cuenta le permitirán involucrarse en cualquier asunto relacionado con el mismo.

Dentro del Departamento de Registro y Titulación el diseño del manual de procedimientos dependiendo enteramente de mi como profesional de la educación (administradora educativa).

Los manuales de procedimientos en las organizaciones educativas ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Con el manual se pretende:

- 1.- Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- 2.- Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3.- Facilitar el estudio de los problemas de la organización.
- 4.- Sistematizar la iniciación, la aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- 5.- Servir como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- 6.- Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- 7.- Poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

8.- Ayudar a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

9.- Evitar discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

10.- Asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

El manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación tiene como función mantener informado al personal, sobre los deseos y cambios de la organización escolar, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita. En esencia, pretende representar un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Para el Departamento de Registro y titulación el manual de procedimientos debe de transmitir información acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos por lo que como objetivos el manual busca:

a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, etc.

b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.

c) Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.

d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

f) Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.

g) Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos

h) Determinar las responsabilidades por fallas o errores.

i) Facilitar labores de auditoría.

- j) Aumentar la eficiencia.
- k) Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
- l) Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- m) Evitar desperdicios de recursos humanos y material

Capítulo 5 Intervención, diagnóstico, desarrollo y evaluación de las actividades planteadas para el diseño del manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco

5.1 Intervención del administrador educativo en las actividades administrativas

Con la convivencia del día con día en un campo de investigación educativo o de cualquier índole se obtiene experiencia y con ello mayor participación en las actividades que se llevan a cabo.

Para contar con un manual de procedimientos satisfactorio para la organización me tuve que hacer partícipe de todas las labores que se realizan en el departamento:

Proceso de titulación que se refiere al proceso a través del cual, a solicitud del egresado el Plantel revisa y valida la documentación, se realiza el Acto Protocolario y se emite el Título de Profesional conforme a las disposiciones establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Pedagógica Nacional actualmente vigente y la normatividad institucional aplicable.

Validación de certificados terminales: Mediante el Sistema de Validación de Certificados Terminales de educación media superior y superior, se podrá verificar la autenticidad del certificado correspondiente, emitido por cada una de las escuelas oficial; a través de: Clave de Centro de Trabajo, Clave Única de Registro de Población, Número de Folio del Registro Nacional de Emisión, Validación e Inscripción de Documentos Académicos, de cada alumno.

Credencialización: Es un proceso mediante el cual se pretende identificar a los alumnos de la Universidad Pedagógica Nacional a pesar de que este proceso no tiene ninguna relación con el proceso de titulación desde hace más de 8 años forma parte de las tareas encomendada al Departamento de Registro y Titulación.

Cabe mencionar que al ponerse en marcha el proyecto manual de procedimientos se llegó a un acuerdo directo con la Secretaria Académica de la Universidad Pedagógica Nacional en donde solo se consideró que el manual de procedimientos habría de incluir las actividades: Proceso de titulación, certificación y validación de certificados terminales ya

que son actividades en las que se involucran diversos actores: administrativos, alumnos y unidades UPN de la CDMX.

Como administradora educativa pude involucrarme en todas las actividades mencionadas con anterioridad, aunque cabe mencionar que todo fue mediante un proceso continuo de trabajo.

A lo largo de mi estancia dentro del Departamento de Registro y Titulación tuve 5 intervenciones importantes en las actividades administrativas que me llevaron a la elaboración del manual de procedimientos:

1. Planeación: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades
2. Organización: Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
3. Dirección: Función de la administración que consiste en motivar a los integrantes del departamento, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los quienes participamos.
4. Coordinación: Consiste en unificar los esfuerzos organizacionales.
5. Control: Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

5.2 La experiencia del Administrador Educativo que conduce a la elaboración del manual de procedimientos

Primera etapa de intervención “Tomando una decisión “

La intervención en el campo de estudio es un elemento indispensable en la preparación académica de los alumnos de educación superior, en el caso de la Licenciatura en Administración Educativa de la cual soy parte, dicha actividad profesional comienza durante el sexto semestre.

Durante esa etapa de la vida académica es en donde se pondrá en práctica todo lo aprendido durante los semestres que forman parte de la Licenciatura, aunque no solo se hace uso de los conocimientos adquiridos a lo largo de ese periodo, sino que además son fundamentales las competencias que se adquieren durante toda la vida académica, desde preescolar hasta el nivel superior.

La intervención en el campo de estudio de la cual fui parte se llevaba a cabo en la Subdirección de Servicios Escolares, ya que como expectativa tenía el aprender cómo funciona alguno de los servicios de los que hice uso o puedo hacer uso de ellos dentro de la Universidad Pedagógica Nacional.

El profesor Juan Carlos Pérez fue mi mentor en dicha investigación e intervención, desde el primer día me acompañó para presentarme con la encargada del área en general la Licencia Erika Alejandra , la cual me recibió de una manera muy cordial y me invitó a adentrarme en las funciones generales del área con base en el organigrama interno con el que cuentan, por lo que como actividad del día me encomendó la tarea de realizar un análisis de las funciones que brinda servicios escolares, para que con base ello seleccionara una función específica, desde atención al estudiante en mostrador hasta titulación.

Al ver como estaba organizada el área pude identificar qué el departamento en donde me sentiría más acoplada con base en las funciones del administrador educativo seria TITULACIÓN ya que se realizan mayores labores de administración, factor humano y liderazgo, características que más he desarrollado a lo largo de mi preparación académica. Por lo que me presente a la oficina de titulación y platique con el encargado el Licenciado Gabriel Flores Reyes quien me expreso sentirse muy complacido de mi elección me dio la bienvenida y me pidió que le dijera cuales eran mis aspiraciones haciéndome saber que el pondría todo de su parte para que lograra cumplir mis objetivos y los del departamento de titulación.

Segunda etapa de intervención “Realizando un FODA “

Durante esta etapa en el departamento en donde he de realicé labores administrativas fui recibida por un compañero, el Licenciado Fernando Fuentes en ausencia del Licenciado

Flores, el cual amablemente me presentó con todos los miembros del equipo de titulación los cuales se mostraron muy amables y dispuestos a apoyarme en lo que necesitara.

Me comento que el Licenciado Flores necesitaba que realizara un FODA personal para poder conocerme más a fondo y encomendarme tareas con base en las competencias que más he reforzado.

La idea de realizar un FODA me sirvió no solo como actividad de práctica sino de manera personal ya que pude darme cuenta que desconozco muchas cosas que sé hacer y que funcionan de manera sorpresiva dentro de un departamento tan importante como lo es titulación en la UPN.

Dicho FODA tenía que entregarlo como producto de experiencia personal. Quiero destacar que me sentí muy relajada durante la elaboración, pero se me dificultó cuando tuve que describir mis amenazas y debilidades, ya que en lo personal soy de las personas que desconozco en que no sé desempeñarme de manera adecuada, característica que identifiqué como errónea, ya que no soy capaz de conocerme al 100%, no pude describir en que puedo llegar a fallar.

El análisis que entregué desde mi punto de vista no fue del todo completo, ya que debí haber dedicado más tiempo y reflexión a su elaboración. Sin embargo, esperaba alguna reacción del Licenciado al leerlo y me quedé inquieta respecto a cuáles serían sus comentarios y tareas que me encomendaría con base en lo descrito en mi análisis.

El haber conocido a las personas con las que he de trabajar me hizo sentir muy segura y confiada en que, si cumplo con todo lo que se me pida, no he de tener problemas con nadie, por el contrario, quiero que me vean como un apoyo del cual pueden hacer uso cada que este en mis posibilidades.

Tercera etapa “Tareas específicas “

Una tarea específica es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido y que requiere de acciones concretas para el logro del objetivo. El Licenciado Flores después de ver mi perfil con base en el análisis FODA que redacte tomó

la decisión de encomendarme como proyecto de práctica la reestructuración o el diseño de ser necesario del manual procedimientos del departamento de titulación.

Cuando el Licenciado Flores externó mis labores de práctica me puso un poco inquieta ya que durante mi preparación académica no realicé ningún manual de procesos, por lo que no sabía a ciencia cierta cuales son las actividades que tenía que realizar para cumplir con el objetivo deseado

Un administrador educativo debe tener la capacidad de adaptarse y de documentarse en caso de ser necesario, por lo que por mi cuenta decidí buscar que era un manual de procesos y como se realiza.

Al comentarle mis dificultades a mi compañero de departamento, el Licenciado Fuentes me hizo saber que ya se cuenta con un manual de procesos, pero que este dejo de estar en vigencia por los cambios que se han realizado en cuanto a procesos y organización, haciéndome saber que contaba con él en lo que necesitara para ponerme al corriente sobre las actividades que se realizan en el departamento.

Durante esta etapa se me prestaron algunos documentos en los cuales se explica de manera breve cuales son los requerimientos que se necesitan para titulación y qué procesos se deben seguir según la normateca institucional.

Si tenía alguna duda respecto a algún punto de los redactados en los folletos del proceso de titulación el Licenciado Fuentes me explicaba, y pude identificar que el compañerismo y apoyo son de suma importancia para el desempeño laboral adecuado.

Los folletos están disponibles en la plataforma Web de la UPN para todo aquel que esté interesado en realizar su proceso de titulación, por lo que conocer los documentos y actividades que deben realizarse no es complicado, sin embargo el Licenciado Fuentes me expresó su preocupación, ya que por lo regular todo aquel que requiere información visita de manera presencial el departamento y no accede a la plataforma oficial de la UPN.

Durante la revisión de los folletos platicamos sobre el funcionamiento de varios de los puntos que deben concretarse durante el proceso, algunos de ellos complicados y largos pero que son indispensables para la titulación del profesionista.

Cuarta etapa “Conociendo las actividades, de cada integrante de la organización”

El conocer cada actividad que se realiza dentro de la organización es fundamental ya que con base en ello puede realizarse cualquier manual de procedimiento. Por lo que estuve con cada uno de los integrantes del departamento para saber qué es lo que hacen y cómo influye dicha tarea en el proceso de titulación.

A lo largo esta etapa me toco estar con el Licenciado Fuentes, ya que él es quien se encuentra en el mostrador, cabe destacar que solo en un turno de 3 horas y después es relevado, ya que no es únicamente él quien realiza dicha actividad, durante su estancia en el mostrador da información sobre el proceso de titulación a los estudiantes y actualiza la página web de ser necesario.

El Licenciado Fuentes llega al departamento y lo primero que hace es reportar su llegada con el jefe quien le indica si hay algún pendiente y en caso de no ser así de inmediato va a mostrador a atender al alumno. Durante mi estancia en mostrador pude darme cuenta que durante la mañana es muy difícil que algún alumno asista al departamento a pedir información o a entregar documentos para comenzar su proceso de titulación. La mayoría de los alumnos solo pide información sobre lo que se necesita para realizar su trámite de titulación, el Licenciado Fuentes es muy atento brinda información clara y les pide a los alumnos ingresen a la página oficial de la UPN para descargar el folleto que describe de manera precisa qué documentos se requieren, ya que por falta de presupuesto dicho folleto no se puede imprimir.

El Licenciado Fuentes me explico la importancia de ser amable con los alumnos ya que como el me comento para el departamento es importantísimo que los estudiantes puedan titularse pues no solo es prestigio del departamento sino de la UPN.

De lo que me pude percatar es de que los alumnos que piden información se van con una buena explicación animados para hacer su trámite.

Los alumnos que van a dejar documentos para iniciar su trámite lo hacen por medio de cita, la cual se solicita en la página WEB de la UPN; existe una base de datos diseñada para llevar un control de quienes inician su trámite y como va su proceso desde el primer día que lo inician hasta que se les hace entrega de su título.

El recibimiento de los documentos es muy organizado ya que se cuenta con un formato en donde está explicado cómo debe de ir organizado el expediente. No se puede iniciar un proceso de titulación si no se entregan los documentos completos.

Dentro del departamento de titulación es muy importante ser respetuoso con las reglas del proceso ya que de romperse una, éste atrae problemas para las siguientes etapas.

Quinta etapa “Organización”

Tuve la oportunidad de estar con la encargada de asignar folios a los expedientes que se reciben en mostrador, quien me explicó a detalle cuáles eran sus tareas y me dio la oportunidad de imitar su actividad con varios de los tramites que se realizaron. Me sentí muy cómoda ya que al entender cómo se realizaba la foliación, se me facilitó el trabajo y quería seguir asíéndolo por lo que acudí con el licenciado Gabriel para pedirle que me permitiera seguir apoyando dicha actividad por bastante tiempo. El licenciado aceptó mi solicitud y con ello me motivó seguir siendo constante en el cumplimiento de dicha tarea, la cual disfruté y aproveché al máximo.

La compañera del Departamento con la que estuve trabajando me brindó todo su apoyo lo que contribuyó a que se me facilitara el trabajo y a sentirme más segura y confiada de mis capacidades, lo que hasta ahora yo había considerado una debilidad.

Busqué siempre ser constante con todo aquello que se me solicitó pues es de suma importancia quedar bien con quienes están a cargo del Departamento ya que cuando necesitaba que se me explicara algo que no comprendía los integrantes lo hicieron sin ningún problema ya que sabían que estaba interesada en apoyarlos en todo aquello que podía.

Como administradora educativa hice uso de las características del plan de estudios 2009 en donde se describe cuáles son las funciones y características que nos distinguen de los demás profesionales de la educación.

Sexta etapa “Colaboración”

Continúe con la asignación de folios a los expedientes que solicitan el trámite de titulación solo que ahora desde el mostrador de atención a los estudiantes, en donde conocí un integrante más del Departamento quien me compartió su trabajo explicándome que él es

quien se encarga de solicitar a la DGP la cedula profesional cuando los alumnos cumplen con lo requerido en su proceso de titulación.

Al ver como esta persona solicitaba la expedición de la cedula profesional me pude dar cuenta que no es fácil y que incluso suele ser tedioso ya que se necesitan realizar acciones de manera repetitiva haciendo que esta se convierta en una de las tareas más duras y cansadas. Me explico que la expedición de Cedula profesional debería ser un trámite que solicite el alumno a la DGP, pero la UPN apoya a los egresados con dicho trámite aligerando con ello el proceso de titulación que muchos alumnos consideran es lento, pero no saben que hay detrás del mostrador que los atiende.

Pude darme cuenta de que muchas veces solicitamos un trámite que consideramos “fácil” pero no reflexionamos respecto al proceso que cada uno de ellos tiene el cual no es sencillo y debe realizarse de forma sistemática. Cambia la perspectiva de como vez la realización de un trámite pues hasta hace algunos días llegué a pensar que el trámite de titulación podría realizarse en poco tiempo y que la expedición de títulos y cedulas era exagerada, sin contemplar todas las acciones que se realizan hasta llegar a la obtención de un título y cedula profesional.

Sexta etapa “Actividades”

Fue sorprende el conocer al encargado de la validación de certificados terminales tanto de la UPN Ajusco y las unidades de la CDMX; pude darme cuenta que dicho trámite es uno de los más pesados, ya que no existe un manual de procedimientos que dictamine cual sería el camino a seguir para que éste fuese más ágil e incluso uniforme para todas las unidades UPN de la CDMX. Al igual que muchos de los procesos que ya mencioné aquellos no tienen un manual que dirija las actividades que se realizan. A causa de que no existe un proceso completo de cómo realizar los trámites las unidades UPN y la UPN Ajusco han tenido problemas ya que exigen la validación de su certificado, la titulación y la certificación sin cumplir con los requisitos estipulados según la norma.

Es muy complicado realizar dichas actividades para los integrantes de la organización quienes se encargan de hacerlo pues cuando un trámite no cumple con lo requerido es imposible contar con su aprobación.

La documentación que se pide no es mucha, pero el proceso se complica cuando no se manda lo solicitado y peor cuando se desconocen los requisitos y los pasos a seguir. El tiempo se pierde entre regresar expedientes incompletos y en estar mal redactados, por lo que se exhorta a cumplir con lo que requiera la UPN Ajusco para evitar tiempos muertos.

Pude darme cuenta que como administradores educativos tenemos las competencias necesarias para buscar una estrategia que contribuya a la resolución de dicho problema que se repite con cotidianidad generando con ello tensiones entre quienes participan en los trámites.

Comencé a pensar en qué acción bien podría funcionar, pero para decir verdad ninguna era concreta todas eran ambigüedades.

Séptima etapa "Diagnostico

Con base en lo descrito en el plan de trabajo se puso en marcha la actividad manual de procedimientos, en donde se tuvo que restablecer la relación y la comunicación con las unidades UPN de la CDMX, para elaborar un documento que satisfaga las necesidades de ambas partes.

- Se realizaban una serie de llamadas en donde se destacaban las necesidades e incongruencias del procedimiento.
- Se hacían propuestas para mejorar y se destacaban aquellas características que son indispensables para realizar el trámite.
- Se buscaba aumentar el grado de eficiencia y eficacia para la realización de trámite.

La redacción del manual de procedimientos fue una de las partes más largas de la intervención en el campo de investigación por lo que en las se me ha encomendado enfocarme al 100% en su redacción. Por consiguiente, durante mi bitácora de actividades de investigación, estas fueron enfocadas en cuanto a la redacción del documento.

Como administradora educativa me siento muy contenta pues al encomendarme dicha actividad me hacen sentir reconocida y tomada en cuenta ya que el Licenciado Gabriel me comento que si el Manual de Procedimientos queda perfecto cabe la posibilidad de incluirlo en la normateca de la UPN Ajusco lo que me motiva aún más a que su redacción sea la esperada.

Octava etapa “Redacción”

Durante esta etapa pude avanzar en la redacción del Manual hasta la visión y misión del trámite, todo ello con base en lo observado durante el tiempo en el que estuve en contacto con la realización de dicha actividad.

He tenido la oportunidad de trabajar de mano con los compañeros del Departamento quienes me retroalimentan y me apoyan cuando me llego a sentir atrapada en la redacción. Puse en juego todo lo que se y he aprendido a lo largo de toda la licenciatura por lo que me sentía muy contenta y dispuesta a seguir trabajando.

A continuación, muestro mis avances:

Al cabo de varias semanas de intervención y observación pude redactar el primer proceso y realizar un diagrama de flujos de la primera actividad proceso de titulación.

Me sentí muy segura al redactar el proceso pues creo que estuve el tiempo suficiente en la realización de trámite y además tuve la oportunidad de compartir sus experiencias con otros integrantes de la organización que ya se han hecho cargo de dicha acción, por lo que no tuve mayores complicaciones.

Hubo momentos en los que recurrí a mis apuntes y otros en los que solicité apoyo para mejorar mi comprensión de diferentes facetas que conforman el proceso con mis compañeros del Departamento.

No cabe duda que he puesto en práctica mucho de lo que he aprendido en varias materias que conforman el plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa, por mencionar una habilidad que no sabía que tenía es usar Word, pude realizar mis diagramas de flujo de manera ordenada y clara lo que me sorprendió, pues me sentía incapaz de hacerlo.

Con el paso del tiempo en el campo de intervención desarrollé los siguientes procesos:

- Certificación
- Validación de Certificados Terminales
- Proceso de titulación

La redacción del manual del procedimiento fue siempre de la mano con los integrantes y el encargado del Departamento de registro y Titulación.

El manual de procedimientos habría de contemplar:

- Elaborar el formato o documento estándar de manual de procedimientos que utilizaría cada área
- Identificar y organizar un grupo de persona en la compañía que serían los encargados de elaborar los manuales, de preferencia un experto de cada área
- Reunir a las personas y comunicar el proyecto, mencionando quien sería el responsable de cada área que debe apoyar
- Capacitar a cada persona en la estructura y elementos que debe contener el manual, así como proveer ejemplos
- Dar soporte y ayuda ante cualquier duda que surja en la elaboración
- Revisar y dar seguimiento periódico a los avances en la elaboración de los manuales
- Controlar las versiones una vez terminado cada manual
- Comunicar los manuales al interior de la organización
- Capacitar en el uso de los manuales a todos los que participen en las actividades incluidas en ellos
- Establecer un repositorio donde las personas puedan acceder a los manuales
- Hacer revisiones periódicas para asegurar que se sigue lo establecido en los manuales
- Levantar no conformidades u omisiones de apego a manuales y reportarlas
- Escalar a los niveles directivos cuando no se resuelvan las no conformidades
- Llevar un control de no conformidades y señalar dónde se centran los no cumplimientos
- Establecer un buzón de sugerencias o solicitudes de cambio a manuales
- Gestionar con los expertos las solicitudes de cambio, evaluar y definir cuáles aplican
- Controlar los cambios a cualquier modificación que surge efecto sobre un manual

Novena etapa “Redacción”

Al tener la primera redacción del manual de procedimientos lo presenté para su primera revisión ya que requería de correcciones para su aprobación y después su distribución. Mi encargado de Departamento me pidió hacer una semblanza de todo lo que había hecho para la redacción del documento ya que pretende mostrarle a la subdirectora de servicios escolares nuestro trabajo. Me pidió que fuera una redacción pequeña de no más de una hoja ya que solo era un pequeño informe.

Reflexionar respecto a lo que he hecho me llena de satisfacción pues se convierte en el medio de impulso para seguir desarrollando mis capacidades y preparándome para rendir mejor en mis labores futuras profesionales. Esperé con ansias los comentarios y correcciones para contribuir a la solución de uno de los problemas que más afectan a nuestro departamento y digo “NUESTRO” porque gracias al apoyo que he recibido y a lo que he logrado me siento parte de él y satisfecha con lo que he llegado a aportar.

A continuación, muestro mi pequeña semblanza:

La elaboración del Manual de procedimientos del Departamento de Registro y Titulación requirió de un diseño para presentar el manual a las distintas personas que lo utilizarán.

Redacción Se redactó el documento con base en lo observado durante el acompañamiento

Elaboración Se dio paso a la elaboración de diagramas, específicamente elegí diagramas de flujo.

Validación del Manual Presenté el manual ya elaborado al encargado del área de titulación para validar la información plasmada

Autorización del Manual Una vez validado se requiere que el administrador de la organización autorice la reproducción y distribución del mismo

Décima etapa “Retroalimentación”

Al cabo de la primera revisión me dieron las correcciones del Manual de procedimientos de la mano del encargado del Departamento de Registro y Titulación, en realidad fueron muy pocos errores, asuntos de ortografía o estructura, me sentí muy contenta porque me

retroalimentaron y me informaron que posiblemente formé parte del nuevo manual de procedimientos de la UPN Ajusco.

Esta fue mi etapa de intervención la que cerré con la entrega final del Manual de Procedimientos del departamento, ya con las correcciones requeridas.

Estuve platicando con algunos compañeros de la organización del Departamento de Registro y Titulación, los cuales me dieron a conocer qué aspectos de mi trabajo les gustaron, en realidad lo tomé como una plática de retroalimentación para mejorar en todos los aspectos posibles.

El encargado del Departamento al hacerme una retroalimentación personal me expresó su agrado respecto a mi trabajo y lo importante que será contar con un manual de procedimientos para la organización del trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

5.3 La eficiencia y la eficacia en las organizaciones educativas por medio del manual de procedimientos

Eficiencia no es lo mismo que eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles. Cabe mencionar que ambos son indispensables para el buen manejo de las organizaciones educativas, si se logra cumplir con los objetivos eficaz y eficientemente significa que la organización tiene un proceso de trabajo adecuado, sin embargo, cuando no se logran los objetivos esperados quiere decir que algo está fallando en algún proceso de trabajo.

Como se mencionó con anterioridad el manual de procedimientos hace referencia a un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización educativa o de cualquier rol de trabajo. Por lo que contar con un manual de procedimientos en cualquier organización educativa es indispensable para el logro de los objetivos esperados de la manera más eficaz y eficiente posible.

En el Departamento de Registro y Titulación al no haber un manual de procedimientos la eficiencia y la eficacia no se lograban en la ejecución de las tareas, lo que creaba una serie de tensiones en quienes participan en los procesos.

La eficacia hace referencia a cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace. Durante mi estancia en el campo de investigación pude detectar que en el Departamento de Registro y Titulación se buscaba cumplir con el objetivo principal “La atención de los alumnos en su proceso de titulación de manera cordial, cumpliendo sus expectativas y agilizando su trámite” sin embargo, el no contar con una guía de acción de varias de las tareas dificultaba el logro del mismo, pues cada uno de los integrantes actuaba según su experiencia y el modo en que se habían adaptado sin tener conciencia clara de lo que implicaba su labor dentro del departamento.

La eficiencia es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de «ser eficiente», es decir producir lo mismo con menos recursos. Cuando se tienen los elementos necesarios para el logro de objetivos, pero estos no son empleados de manera oportuna significa que existe un serio problema de organización. En el Departamento de Registro y Titulación se cuenta con todo lo necesario para realizar las actividades desde los recursos humanos hasta los materiales, sin embargo, a causa de la inexistencia de un manual de procedimientos dichos recursos no son utilizados según sus objetivos, lo que representa un problema que aqueja a la organización.

Con el manual de procedimientos se ha de lograr el cumplimiento de objetivos con un mayor índice de eficiencia y eficacia.

1. Será una guía para las operaciones de la organización y que estas se desarrollen de una manera eficiente y eficaz
2. Será una guía para el entrenamiento del personal.
3. Facilitará la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas contables.

Es por ello que el Departamento de Registro y Titulación se verá beneficiado no solo de manera interna, ya que al relacionarse con otras áreas de trabajo logrará un trabajo en equipo que favorecerá a la Universidad Pedagógica Nacional.

5.4 Evaluación del manual de procedimientos como herramienta de trabajo de las organizaciones educativas

El Departamento de Registro y Titulación al ser una organización educativa después de mi intervención como administradora educativa cuenta con un manual de procedimientos que es fundamental para las entidades ya que este integra normas y actividades que se realizan. El control Interno beneficia a la organización al brindarle una seguridad sobre realización de sus procesos.

Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Al ser aceptado el manual de procedimientos en el Departamento de Registro y Titulación se convierte en una herramienta de trabajo indispensable para los integrantes del equipo de trabajo, con ello se lograrán mejores resultados y su implementación comenzara lo más pronto posible.

Durante el diseño del manual se comenzaron a establecer ciertas relaciones de trabajo que comenzaron a dar buenos resultados, por ejemplo, la comunicación con otras unidades UPN se vio beneficiada ya que por la falta de un manual de procedimientos se ocasionaban problemas de organización y se creaban relaciones de trabajo problemáticas.

Manual de Procedimientos del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Universidad Pedagógica Nacional

**Manual de Procedimientos de
La Universidad Pedagógica
Nacional**

	Proceso de titulación de la Universidad Pedagógica Nacional	
--	---	--

INTRODUCCIÓN

La obtención de títulos profesionales es uno de los procesos que más se apegan a la formalidad, siendo que este representa un documento de máxima envergadura para los egresados de las diversas licenciaturas, especialidades y posgrados que se desarrollan en la UPN Ajusco y de las unidades de la CDMX, en ello radica la importancia de contar con un proceso que estipule ciertos puntos de apoyo para el trámite, disminuyendo con ello tiempos muertos a beneficio del interesado, de la instituciones emisoras y la receptora en este caso UPN AJUSCO.

Misión

Brindar un servicio cordial al egresado cumpliendo sus expectativas respecto a la petición de su proceso de titulación o en su caso agilizar el trámite. Además de contribuir a la costumbre de realizar procesos de manera estructurada y organizada, entre las unidades UPN de la CDMX y la UPN Ajusco.

Visión

Llevar a cabo el proceso de titulación en un tiempo menormente reducido al que se contempla para dicho trámite, ya que, al contarse con una estructura básica de proceso, el tiempo de titulación ha de ser más corto lo que beneficiará tanto al interesado, como a las unidades UPN de la CDMX incluyendo Ajusco quien se encarga de dicha acción.

	Proceso de titulación de la Universidad Pedagógica Nacional	
--	---	--

Objetivo(s):

- Agilizar la entrega de titulación profesional, contando con un proceso de trámite organizado y estructurado que permite mantener un control desde el momento en el que se solicita el documento hasta su correspondiente entrega.

Objetivos específicos:

- Que exista armonía en la forma en cómo se solicita el trámite entre los alumnos y la UPN Ajusco.
- Desarrollar el compromiso de trabajo organizado y formal entre las diversas áreas de trabajo involucradas en el proceso de titulación de la UPN Ajusco.
- Hacer del trámite de validación de certificación terminal un proceso ágil y cordial

Glosario:

- Proceso de Titulación: Obtención del grado académico del nivel superior.
- DGP: Dirección General de Profesiones

Marco Normativo:

- Reglamento general para la titulación profesional de licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional. Universidad Pedagógica Nacional. Aprobado en la LXVII Sesión del Consejo Académico del día 6 de julio del 2000.

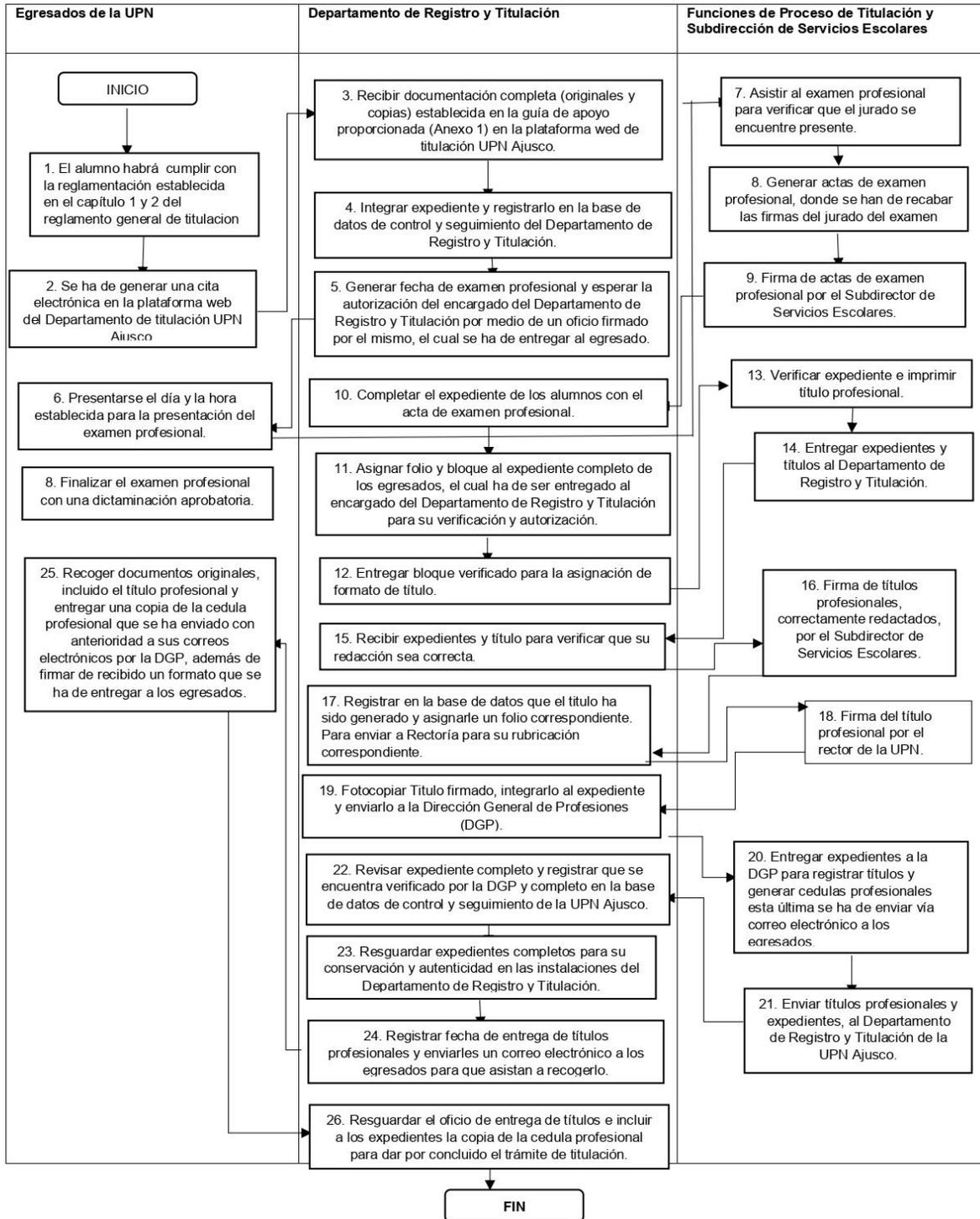
Referencias:

- Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional, Clave de registro 8040, Libro I, agosto 2005.

Alcance:

- Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco, Departamento de Registro y Titulación, Dirección General de Profesiones y Egresados de la UPN Ajusco o Unidades de la CDMX.

Proceso de titulación de la Universidad Pedagógica



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Proceso de titulación de la Universidad Pedagógica Nacional	
	Código:

ETAPA	ACTIVIDAD	PUESTO RESPONSABLE
-------	-----------	--------------------

1. El alumno habrá cumplir con la reglamentación establecida en el capítulo 1 y 2 del reglamento de titulación UPN Ajusco	<p>1.1 El alumno habrá de contar con el 100% de los créditos académicos</p> <p>1.2 Contará con un proyecto de titulación aprobado por su coordinación de Licenciatura.</p> <p>1.3 Y Contara con el servicio social de 480 horas</p>	Egresados de la UPN
2. Se ha de generar una cita electrónica en la plataforma web del Departamento de titulación UPN Ajusco.	<p>2.1 La UPN tiene entre sus servicios una página de ayuda a los egresados en donde se puede generar una cita para entregar la documentación correspondiente (http://escolares.upn.mx/titulacion/dc/citas)</p> <p>2.2.Los egresados son responsables de contar con los documentos requeridos en la guía de ayuda que se les proporciona en la plataforma wed de titulación</p>	Egresados de la UPN
3.Recibir documentación completa (originales y copias) establecida en la guía de apoyo proporcionada en la plataforma wed de titulación UPN Ajusco	<p>3.1 El egresado habrá de asistir a la cita para entregar sus documentos en originales y copias</p> <p>3.2 El Departamento de Registro y Titulación habrá de recibir la documentación solicitada en el área de mostrador encargada de esa tarea.</p>	Departamento de Registro y Titulación
4. Integrar expediente y registrarlo en la base de datos de control y seguimiento del Departamento de Registro y Titulación	<p>4.1 El Departamento de Registro y Titulación habrá de integrar el expediente con 3 tantos en 1 de ellos irán los originales y en los dos más las copias legibles y sin enmendaduras.</p> <p>4.2 Al recibir la documentación se habrá de registrar al egresado en la base de datos de control seguimiento de su proceso de titulación, en donde se habrá de llevar el trámite.</p>	Departamento de Registro y Titulación
5. Generar fecha de examen profesional y esperar la autorización del encargado del	<p>5.1 Al estar completo el expediente, se le asignara una fecha para realizar su fecha de presentación de examen profesional.</p> <p>5.2 El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de dar su</p>	Departamento de Registro y Titulación

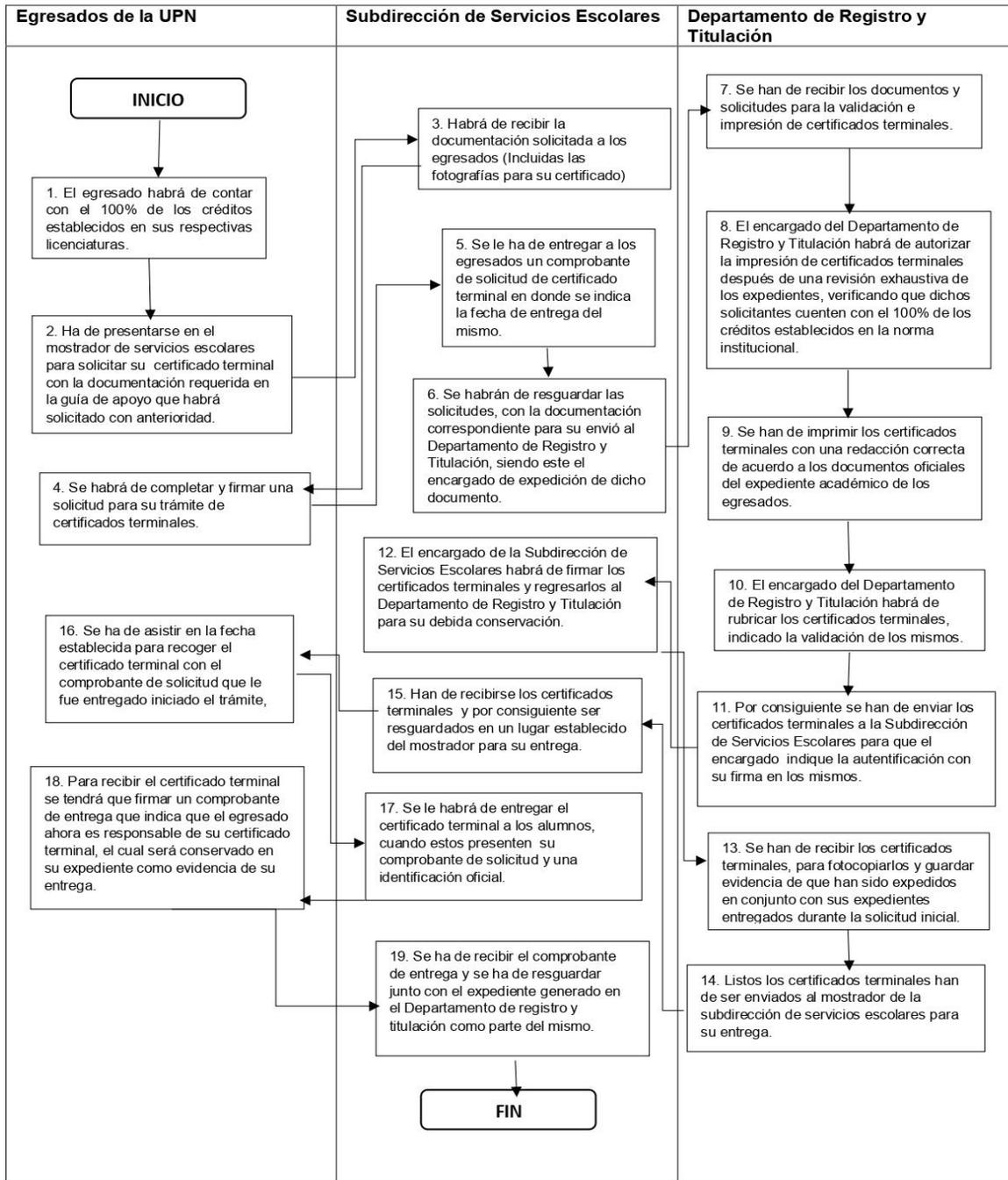
Departamento de Registro y Titulación por medio de un oficio firmado por el mismo, el cual se ha de entregar al egresado.	autorización para la realización del examen profesional.	
6. Presentarse el día y la hora establecida para la presentación del examen profesional	6.1 El egresado se ha de presentar en la hora y fecha establecida a presentar su examen, habrá de pedir las llaves del Aula magna media hora antes de la establecida y ha de acomodar todo lo necesario para su presentación.	Egresados de la UPN
7. Asistir al examen profesional para verificar que el jurado se encuentre presente	7.1 El Departamento de Registro y Titulación habrá de asignar a uno de sus integrantes para presentarse durante el examen profesional. 7.2 Al inicio para revisar que el jurado se encuentre presente y dar inicio al examen. 7.3 Al final para conocer el veredicto del jurado y firmar el acta de examen profesional en caso de que el resultado sea positivo.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
8. Generar actas de examen profesional, donde se han de recabar las firmas del jurado del examen	8.1 Durante el examen o posterior al mismo se ha de imprimir el acta de examen profesional con los datos proporcionados en el registro de la base de datos. 8.2 Cuando el jurado dictamine una respuesta aprobatoria se ha de firmar el acta de examen profesional, en donde se dé a conocer el resultado interpuesto por el jurado.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
9. Firma de actas de examen profesional por el Subdirector de Servicios Escolares	9.1 Cuando se dé por finalizado el examen profesional las actas de examen profesional han de ser firmadas por el encargado del Departamento de Registro y Titulación	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
10. Completar el expediente de los alumnos con el acta de examen profesional	10.1 Poco después de estar firmadas las actas de examen profesional se han de integrar al expediente.	Departamento de Registro y Titulación
11. Asignar folio y bloque al expediente completo de los egresados, el cual ha de ser entregado al encargado del Departamento de Registro y Titulación para su verificación y autorización	11.1 El expediente al estar completo ha de formar parte de un bloque por lo que se le asignara un número de folio en la base de datos de control del Departamento de Registro y Titulación 11.2 El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de verificar y autorizar los expedientes, que estos estén completos y que la asignación de folio y bloque sea la correcta.	Departamento de Registro y Titulación

12. Entregar bloque verificado para la asignación de formato de título.	12.1 Se ha de entregar el expediente completo para que sea asignado el formato de título correspondiente al mismo.	Departamento de Registro y Titulación
13. Verificar expediente e imprimir título profesional	13.1 El expediente ha de ser verificado para corroborar datos expedidos en el título profesional y poder ser impreso.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
14. Entregar expedientes y títulos al Departamento de Registro y Titulación	14.1 Cuando se hayan impreso los títulos el encargado del departamento de registro y titulación los habrá de revisar junto con los expedientes de nuevo.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
15. Recibir expedientes y título para verificar que su redacción sea correcta.	15.1 El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de revisar la correcta redacción del título profesional.	Departamento de Registro y Titulación
16. Firma de títulos profesionales, correctamente redactados, por el Subdirector de Servicios Escolares	16.1 El título ha de ser enviado al Subdirector de Servicios Escolares para que este sea firmado por el mismo. 16.2 El título debe contar con la firma del Subdirector de Servicios Escolares.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
17. Registrar en la base de datos que el título ha sido generado y asignarle un folio correspondiente. Para enviar a Rectoría para su rubricación correspondiente.	17.1 En la base de datos de control y seguimiento se le ha de asignar un número de folio al título profesional. 17.2 Enviar el título profesional a rectoría con un oficio solicitando su rubricación por parte del rector.	Departamento de Registro y Titulación
18. Firma del título profesional por el rector de la UPN.	18.1 El título profesional ha de ser firmado por el rector de la UPN para su validación y autenticación.	Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares
19. Fotocopiar Título firmado, integrarlo al expediente y enviarlo a la Dirección General de Profesiones (DGP).	19.1 Cuando el título sea firmado por el rector ha de ser regresado al Departamento de Registro y Titulación. 19.2 El título ya firmado ha de ser integrado al expediente de documentos originales para enviarlo a la DGP en donde se ha de registrar y generar la cedula profesional.	Departamento de Registro y Titulación

<p>20. Entregar expedientes a la DGP para registrar títulos y generar cédulas profesionales, esta última se ha de enviar vía correo electrónico a los egresados.</p>	<p>20.1 Los expedientes incluidos los títulos profesionales han de ser entregados a la DGP para registrar los títulos y generar las cédulas profesionales. 20.2 La cédula profesional se ha de enviar vía correo electrónica a los egresados, la cuenta de correo electrónica se encuentra entre los documentos entregado en el expediente</p>	<p>Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares</p>
<p>21. Enviar títulos profesionales y expedientes, al Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco</p>	<p>21.1 Cuando se haya registrado el título en la DGP y se haya generado la cédula profesional se ha de regresar los expedientes al Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco.</p>	<p>Funciones de Proceso de Titulación y Subdirección de Servicios Escolares</p>
<p>22. Revisar expediente completo y registrar que se encuentra verificado por la DGP y registrarlo como completo en la base de datos de control y seguimiento de la UPN Ajusco.</p>	<p>22.1 El Departamento de Registro y Titulación ha de verificar que el título y cédula validados correctamente 22.1 Se ha de registrar como completo el proceso de titulación en la base de datos de control y seguimiento del Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco.</p>	<p>Departamento de Registro y Titulación</p>
<p>23. Resguardar expedientes completos para su conservación y autenticidad en las instalaciones del Departamento de Registro y Titulación.</p>	<p>23.1 El expediente completo ha de ser resguardado para su conservación y autenticidad en el archivo general del Departamento de Registro y Titulación</p>	<p>Departamento de Registro y Titulación</p>
<p>24. Registrar fecha de entrega de títulos profesionales y enviarles un correo electrónico a los egresados para que asistan a recogerlo</p>	<p>24.1 Se le ha de reportar a los egresados que su título profesional ya se encuentra disponible para su entrega por medio del correo electrónico o una llamada telefónica</p>	<p>Departamento de Registro y Titulación</p>
<p>25. Recoger documentos originales, incluido el título profesional y entregar una copia de la cédula profesional que se ha enviado</p>	<p>25.1 Los egresados habrán de asistir a recoger su título profesional y documentos originales al Departamento de Registro y Titulación. 25.2 La cédula profesional ellos la habrán recibido con anterioridad en sus cuentas de correo electrónico, la han de imprimir y</p>	<p>Egresados de la UPN</p>

<p>con anterioridad a sus correos electrónicos por la DGP, además de firmar de recibido un formato que se ha de entregar a los egresados.</p>	<p>entregar una copia al Departamento de Registro y Titulación para integrarla en su expediente académico. 26. Habrán de firmar un oficio en donde reporten que sus documentos incluidos el título profesional le fueron entregados.</p>	
<p>26. Resguardar el oficio de entrega de títulos e incluir a los expedientes la copia de la cedula profesional para dar por concluido el trámite de titulación.</p>	<p>26.1. El oficio habrá de ser integrado al expediente para que exista evidencia de que el título y originales fueron entregados a su dueño. 26.2 El procedimiento será terminado cuando el título haya sido entregado y el expediente este resguardado.</p>	<p>Departamento de Registro y Titulación</p>

Proceso de certificación de la Universidad Pedagógica



ETAPA	ACTIVIDAD	PUESTO RESPONSABLE
1. El egresado habrá de contar con el 100% de los créditos establecidos en sus respectivas licenciaturas.	1.4 El egresado habrá de ser regular, mediante lo establecido en la normatividad , no adeudo de materias y 100% de los créditos	Egresados de la UPN
2. Ha de presentarse en el mostrador de servicios escolares para solicitar su certificado terminal con la documentación requerida en la guía de apoyo que habrá solicitado con anterioridad.	2.1 El alumno habrá de asistir al mostrador a solicitar información sobre la documentación que necesita para tramitar su certificado terminal. 2. 2 Habrá de contar con todos los documentos necesarios sin omitir alguno de los requerimientos.	Egresados de la UPN
3. Habrá de recibir la documentación solicitada a los egresados (Incluidas las fotografías para su certificado)	3.1 En el mostrador de Servicios Escolares se han de recibir los documentos necesarios para tramitar el certificado terminal. 3.2 Se le ha de entregar a los alumnos un formato en el que indican la solicitud de su certificado terminal a la par de ello se le ha de entregar un comprobante de que su trámite ha iniciado.	Subdirección de Servicios Escolares
4. Se habrá de completar y firmar una solicitud para su trámite de certificados terminales.	4.1 Los alumnos habrán de llenar la solicitud con sus datos para dar inicio a su trámite.	Egresados de la UPN
5. Se le ha de entregar a los egresados un comprobante de solicitud de certificado terminal en donde se indica la fecha de entrega del mismo.	5.1 Durante la entrega de su solicitud se le ha de entregar un comprobante a los alumnos en donde se indica el día en el que se le entregará su certificado terminal.	Subdirección de Servicios Escolares
6. Se habrán de resguardar las solicitudes, con la documentación correspondiente para su envío al Departamento de Registro y Titulación, siendo este el encargado	6.1 Los documentos solicitados y la solicitud han de ser resguardados para enviar al Departamento de Registro y Titulación ya que es ahí donde se imprime y valida el certificado terminal de estudios.	Subdirección de Servicios Escolares

de expedición de dicho documento.		
7. Se han de recibir los documentos y solicitudes para la validación e impresión de certificados terminales	7.1 El Departamento de Registro y Titulación habrá de validar los documentos y las solicitudes.	Departamento de Registro y Titulación
8. El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de autorizar la impresión de certificados terminales después de una revisión exhaustiva de los expedientes, verificando que dichos solicitantes cuenten con el 100% de los créditos establecidos en la norma institucional.	8.1 El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de revisar los expedientes y validara estos de acuerdo al historial académico del alumno en donde se indica si este ha concluido satisfactoriamente con el 100% de los créditos. 8.2 En caso de no cumplir con los requisitos se ha de proceder a la cancelación del trámite.	Departamento de Registro y Titulación
9. Se han de imprimir los certificados terminales con una redacción correcta de acuerdo a los documentos oficiales del expediente académico de los egresados.	9.1 El certificado terminal ha de ser impreso de acuerdo a los datos establecidos en los expedientes académicos de los alumnos.	Departamento de Registro y Titulación
10. El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de rubricar los certificados terminales, indicado la validación de los mismos	10.1 El encargado del Departamento de Registro y Titulación habrá de rubricar los certificados terminales ya impresos en donde indica su validez	Departamento de Registro y Titulación
11. Por consiguiente se han de enviar los certificados terminales a la Subdirección de Servicios Escolares para que el encargado indique la autenticación con su firma en los mismos	11.1 Los certificados terminales ahora rubricados se han de enviar para su firma de autenticación por el encargado de la Subdirección de Servicios Escolares.	Departamento de Registro y Titulación
12. El encargado de la Subdirección de Servicios Escolares habrá de firmar los	12.1 El encargado de la Subdirección de Servicios Escolares habrá de firmar los certificados terminales con ello ha de validar su autenticidad.	Subdirección de Servicios Escolares

certificados terminales y regresarlos al Departamento de Registro y Titulación para su debida conservación.	12.2 Se han de entregar los certificados terminales al Departamento de Registro y Titulación.	
13. Se han de recibir los certificados terminales, para fotocopiarlos y guardar evidencia de que han sido expedidos en conjunto con sus expedientes entregados durante la solicitud inicial.	13.1 Los certificados terminales habrán de ser fotocopios para tener evidencia de que han sido expedidos. 13.2 Las fotocopias se han de integrar al expediente de evidencia de trámite.	Departamento de Registro y Titulación
14. Listos los certificados terminales han de ser enviados al mostrador de la subdirección de servicios escolares para su entrega	14.1 Listos los certificados terminales y completos los expedientes han de ser enviados a la Subdirección de Servicios Escolares para su entrega.	Departamento de Registro y Titulación
15. Han de recibirse los certificados terminales y por consiguiente ser resguardados en un lugar establecido del mostrador para su entrega.	15.1 Los certificados terminales han de ser resguardados por el área de mostrador de la Subdirección de Servicios Escolares, en un lugar establecido para ser entregados en la fecha establecida.	Subdirección de Servicios Escolares
16. Se ha de asistir en la fecha establecida para recoger el certificado terminal con el comprobante de solicitud que le fue entregado iniciado el trámite.	16.1 Los egresados han de asistir en la fecha establecida en su comprobante de trámite a recoger su certificado terminal.	Egresados de la UPN
17. Se le habrá de entregar el certificado terminal a los alumnos, cuando estos presenten su comprobante de solicitud y una identificación oficial.	17.1 El certificado terminal ha de ser entregado únicamente cuando el egresado se presente con su comprobante y una identificación oficial.	Subdirección de Servicios Escolares
18. Para recibir el certificado terminal se tendrá que firmar un comprobante de entrega que indica que el egresado ahora es	18.1 Para poder concluir con el trámite de certificado terminal es indispensable que el egresado firme un comprobante en el que se hace constar que se le ha entregado en tiempo y forma su certificado terminal.	Egresados de la UPN

Proceso de validación de certificados terminales de la Universidad Pedagógica Nacional		
responsable de su certificado terminal, el cual será conservado en su expediente como evidencia de su entrega.	19. El comprobante de entrega ha de ser resguardado en el expediente que se encuentra en el Departamento de Registro y Titulación.	
19. Se ha de recibir el comprobante de entrega y se ha de resguardar junto con el expediente generado en el Departamento de registro y titulación como parte del mismo.	19.1 Se ha de entregar el comprobante de entrega al Departamento de Registro y Titulación quienes serán los encargados de integrarlo al expediente para tener evidencia y control de los certificados terminales entregados.	Subdirección de Servicios Escolares

INTRODUCCIÓN

La validación de los certificados terminales es uno de los procesos que más se apegan a la formalidad, siendo que este representa un documento de máxima envergadura para los egresados de las diversas licenciaturas que se desarrollan en las unidades UPN de la CDMX en ello radica la importancia de contar con un proceso que estipule ciertos puntos de apoyo para el trámite, disminuyendo con ello tiempos muertos a beneficio del interesado, de la instituciones emisoras y la receptora en este caso UPN AJUSCO.

Misión

Brindar un servicio cordial al egresado cumpliendo sus expectativas respecto a la petición de su certificado terminal o en su caso agilizar el trámite de validación de certificados cuando el trámite se hace por concepto de egreso generacional. Además de contribuir a la costumbre de realizar procesos de manera estructurada y organizada, entre las unidades UPN de la CDMX y la UNP Ajusco.

Visión

Llevar acabo el trámite de validación de certificación terminal en un tiempo menormente reducido al que se contempla para dicho trámite, ya que, al contarse con una estructura básica de proceso, el tiempo de validación ha de ser más corto lo que beneficiará tanto al interesado, como a las unidades UPN de la CDMX incluyendo Ajusco quien se encarga de dicha acción.

Proceso de validación de certificados terminales de la Universidad Pedagógica Nacional

Objetivo General

Agilizar la entrega de certificados terminales en las unidades UPN CDMX con su respectiva validación oficial, contando con un proceso de trámite organizado y estructurado que permite mantener un control desde el momento en el que se solicita el documento hasta su correspondiente entrega.

Objetivos Específicos

- Que exista armonía en la forma en cómo se solicita el trámite entre las diversas unidades UPN CDMX.
- Desarrollar el compromiso de trabajo organizado y formal entre las unidades que solicitan los trámites y la UPN Ajusco
- Hacer del trámite de validación de certificación terminal un proceso ágil y cordial

Marco Normativo:

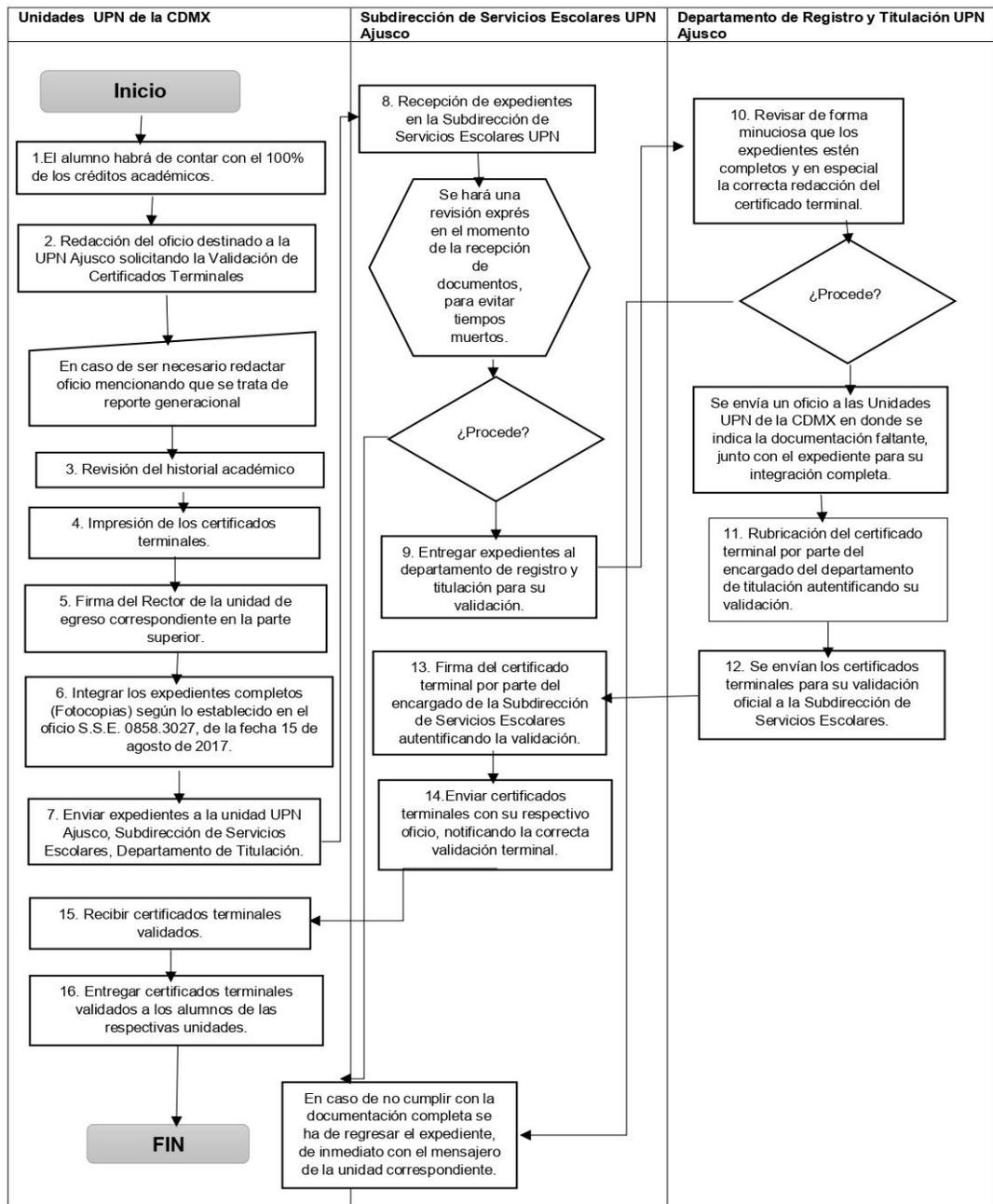
- Reglamento general para la titulación profesional de licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional. Universidad Pedagógica Nacional. Aprobado en la LXVII Sesión del Consejo Académico del día 6 de julio del 2000.

Referencias:

- Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional, Clave de registro 8040, Libro I, agosto 2005.

Alcance:

- Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco, Departamento de Registro y Titulación, Dirección General de Profesiones y Egresados de la UPN Ajusco o Unidades



Procedimiento: Proceso de validación de los certificados terminales de las unidades UPN de la CDMX para la firma del departamento de Titulación de la UPN Ajusco.

Código:

ETAPA	ACTIVIDAD	PUESTO RESPONSABLE
1. Egreso con el 100% de los créditos académicos	1.1 El alumno habrá de contar con el 100% de los créditos académicos	Unidades UPN de la CDMX
2. Redacción del oficio destinado a la UPN Ajusco solicitando la Validación de Certificados Terminales	2.1 Las unidades redactaran un oficio a la UPN Ajusco solicitando la validación de sus certificados terminales, en el cual adjuntaran una lista con nombres y matrículas de los alumnos que solicitan el trámite. 2.2 Se ha de mencionar en caso de ser necesario Reporte Generacional	Unidades UPN de la CDMX
3. Revisión del historial académico	3.1 Revisión de datos correctos del alumno 3.2. Validar acreditación de materias	Unidades UPN de la CDMX
4. Impresión de los certificados terminales	4.1 Las unidades serán las responsables de imprimir los certificados terminales con los datos correctos del estudiante.	Unidades UPN de la CDMX
5. Firma del Rector de la unidad de egreso correspondiente en la parte superior.	5.1 Los certificados terminales tendrán que ser firmados en la parte superior, por el responsable de la unidad de la cual egreso el estudiante habrá	Unidades UPN de la CDMX
6. Integrar los expedientes completos (Fotocopias) según lo establecido en el oficio S.S.E. 0858.3027, de la fecha 15 de agosto de 2017.	6.1 Los expedientes que se han de enviar a la UPN Ajusco tendrán que ir integrados por los documentos solicitados en el S.S.E. 0858.3027 6.2 Los documentos serán fotocopias sin enmendaduras.	Unidades UPN de la CDMX
7. Enviar expedientes a la unidad UPN Ajusco, Subdirección de Servicios Escolares, Departamento de Titulación	7.1 Los expedientes han de ser enviados a la unidad UPN Ajusco, por el mensajero oficial de las unidades. 7.2 Además ha de ir incluido el oficio con la petición de validación oficial.	Unidades UPN de la CDMX

<p>8. Recepción de expedientes en la Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco.</p>	<p>8.1 Los expedientes y el oficio han de ser recibidos en el área de recepción de la subdirección de servicios escolares de la UPN Ajusco. 8.2 Se hará una revisión exprés en el momento de la recepción de documentos, para evitar tiempos muertos. 8.3 En caso de no cumplir con la documentación completa se ha de regresar el expediente, de inmediato con el mensajero de la unidad correspondiente.</p>	<p>Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco</p>
<p>9. Entregar expedientes al departamento de registro y titulación para su validación.</p>	<p>9.1 El área de recepción ha de enviar los expedientes y el oficio al departamento de registro y titulación.</p>	<p>Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco</p>
<p>10. Revisar de forma minuciosa que los expedientes estén completos y en especial la correcta redacción del certificado terminal.</p>	<p>10.1 El encargado de registro y titulación habrá de hacer la primera revisión de expedientes en donde identificara si estos están completos o presentan problemas de redacción. 10.2 En caso de identificar falta de documentos o mal redacción del certificado se enviará un oficio a las unidades, en donde se indica la documentación faltante, junto con el expediente para su integración completa.</p>	<p>Departamento de registro y titulación</p>
<p>11. Rubricación del certificado terminal por parte del encargado del departamento de titulación autentificando su validación.</p>	<p>11.1 El certificado al ser registrado pasa a manos del encardado del departamento de registro y titulación, para ser firmado y autentificado por el mismo.</p>	<p>Departamento de registro y titulación</p>
<p>12. Se envían los certificados terminales para su validación oficial a la Subdirección de Servicios Escolares.</p>	<p>12.1 Ya rubricados los certificados terminales se envían al encargado de la Subdirección de Servicios Escolares para la validación oficial correspondiente.</p>	<p>Departamento de registro y titulación</p>
<p>13. Firma del certificado terminal por parte del encargado de la Subdirección de Servicios Escolares autentificando la validación.</p>	<p>13.1 El encargado de la subdirección de servicios escolares ha de firmar y validar el certificado terminal.</p>	<p>Subdirección de Servicios Escolares UPN Ajusco</p>

<p>14. Enviar certificados terminales con su respectivo oficio, notificando la correcta validación terminal.</p>	<p>14.1 El certificado será enviado por medio de los mensajeros de oficiales a las unidades con un oficio redactado en donde se notificara la autentificación correcta de los certificados terminales.</p>	<p>Departamento de registro y titulación</p>
<p>15. Recibir certificados terminales validados.</p>	<p>15.1 Los certificados terminales han de ser recibidos en las unidades, incluyendo el oficio de entrega.</p>	<p>Unidades UPN de la CDMX</p>
<p>16. Entregar certificados terminales validados a los alumnos de las respectivas unidades.</p>	<p>16.1 Las unidades serán las encargadas de entregar los certificados terminales a los estudiantes que soliciten dicho trámite. 16.2 Las unidades UPN de la CDMX habrán de tener un registro de entrega de certificados validados a los alumnos.</p>	<p>Unidades UPN de la CDMX</p>

Conclusiones

1. Se reducen los riesgos de fracasos en los procesos dentro de la organización educativa mediante la existencia de un manual de procedimientos.
2. El Administrador Educativo por medio de su visión gestión-administración es el profesional idóneo para la elaboración o participación del manual de procedimientos, además de fortalecer sus competencias y crecimiento profesional.
3. La eficiencia y eficacia de la organización educativa no depende de los altos mandos, depende de la participación activa del personal en los procesos de manera sistemática y uniforme, lo que aumentara el nivel de desempeño en las actividades.
4. Según las entrevistas realizadas era más que inminente la necesidad de contar con una guía a la cual pudiesen acceder los integrantes de la organización durante la realización de los procesos.
5. El manual de procedimientos aumenta el nivel de seguridad con el que se cumplen los objetivos.
6. Los cambios que implica la existencia de un manual de procedimientos en las organizaciones educativas, se ven reflejados no solo a largo plazo, durante su elaboración y composición del mismo, la participación de los integrantes del departamento fortalece el trabajo en equipo y con ello la similitud en los procesos.

En este periodo de investigación e intervención en el campo laboral en el Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco, pude revalorar el plan de estudios 2009 de la Licenciatura en Administración Educativa, ya que todas y cada una de las asignaturas que conforman el programa curricular tienen un sentido propio en el campo laboral.

Por otra parte, quiero rescatar la importancia que tiene el incorporarse a la vida profesional después de 6 semestres de método y teoría, ya que las actividades que se realizan en el campo laboral no tendrían sentido sin una base teórico- metodológica, he ahí la necesidad de contar con una preparación completa capaz de desarrollar competencias en los

administradores educativos quienes podrán desempeñarse en el área profesional que este seleccione.

Las investigaciones en el campo laboral se han convertido en una actividad académica donde nosotros como estudiantes nos vinculamos con organizaciones, somos acompañados por un encargado que nos facilita la inserción laboral en el ámbito del emprendedurismo y la empleabilidad, lo que nos hace crecer académica y profesionalmente.

El contacto con las organizaciones educativas nos permite aplicar los conocimientos adquiridos en nuestra formación académica y fortalecer las competencias de formación profesional con las que contamos.

Por mi parte quede muy satisfecha con los resultados obtenidos por medio del manual de procedimientos diseñado como herramienta de eficiencia y eficacia en la organización educativa, ya que sé que será de gran utilidad para el “Departamento de Registro y Titulación de la UPN Ajusco” que me brindó la oportunidad de realizar mi investigación de campo, obstáculos encontré muy pocos, algunos de ellos ligados a mi inseguridad más que a la actividad laboral que desempeñaba.

Tuve una buena experiencia en este primer acercamiento al campo laboral por medio de mi intervención en el campo de investigación, me sentí satisfecha con lo que hice y aprendí, pude recuperar los conocimientos que adquirí a lo largo todos los semestres de licenciatura que más que considerarlos teóricos fueron herramientas que me servirían para desempeñar ciertas tareas específicas que se me asignaron durante mi estancia en la organización.

Considero que mi trabajo durante mi intervención fue bueno y que se cumplieron los objetivos planteados por mi tema de investigación, ya que con el caso del Departamento de Registro y Titulación puedo demostrar como el manual de procedimientos ayuda al funcionamiento organizacional de manera eficiente y eficaz, además de reducir los niveles de riesgos y amenazas organizacionales.

A partir de mi experiencia en el campo de intervención e investigación, pienso que las funciones susceptibles a desarrollar de cualquier administrador educativo en el campo laboral son las siguientes:

1. Conocen, analizan, interpretan e intervienen en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas de manera eficiente y eficaz.
2. Identifican el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas.
3. Proponen estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.
4. Son líderes que transforman la educación

Análisis del cumplimiento de objetivos y funciones

Funciones realizadas		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo • Analista de información • Apoyo a la investigación • Auxiliar de investigación • Apoyo al programa • Apoyo en ofimática 	Todas las funciones fueron realizadas de acuerdo a los proyectos y actividades del "Departamento de Registro y Titulación"	
Actividades y cumplimiento de objetivos	Logrado	No Logrado
A) Dar una atención eficiente de las distintas tareas que se generen en él. "Departamento de Registro y Titulación"	SI	
B) Coadyuvar en la planeación de las distintas actividades del cuerpo administrativo del "Departamento de Registro y Titulación"	SI	
C) Coadyuvar en la organización y control de todas las acciones que se generan en	SI	

el cuerpo administrativo del "Departamento de Registro y Titulación"		
D) Coadyuvar en desarrollar tareas sustantivas del proceso administrativo aplicadas al cuerpo administrativo del "Departamento de Registro y Titulación".	SI	
E) Coadyuvar a la resolución de problemas organizacionales del "Departamento de Registro y Titulación"	SI	

El manual de procedimientos además de ser una guía de operación para cualquier organización educativa, al ser diseñado por un administrador educativo lo convierte en un líder de la educación único y con un valor profesional inigualable, además de aumentar la eficiencia y la eficacia no únicamente de la organización educativa donde se desempeña sino de toda la educación a nivel nacional.

ANEXO 1

**Formato de entrevista y Cuestionario para la
organización “Departamento Registro y
Titulación UPN Ajusco”**

Entrevistas a los integrantes del Departamento de Registro y Titulación UPN Ajusco

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los integrantes del departamento sobre los recursos, coordinación, efectividad y eficiencia de los procesos con los que desempeñan sus funciones.

Mecánica: Entrevista personal con los integrantes del área, con base en el presente formato, relleno con la información correspondiente del área. Durante la entrevista se llenarán los campos (color azul) con las opiniones resultado de la entrevista.

Área	Departamento de Registro y Titulación
Titular	Licenciado Gabriel Flores Reyes
Entrevistados	Anónimos (Integrantes del Departamento)
Fecha y hora	Indistintas

1. Revisión de la organización y capacidad para ejecutar los procesos

Organización y estructura. Plazas, niveles jerárquicos, tramos de control y ocupación

Perfiles y capacidades. Perfil profesional, capacitación y aprendizaje

2. Revisión de los objetivos y las funciones generales

Objetivos del área y fundamentos para su operación

Cobertura y alcance de las funciones y operaciones del área

Contexto en el que opera el área

3. Revisión de las funciones de cada

Área Área 1

Función	Comentarios
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

Área 2

Función	Comentarios
Función 1	
Función 2	
Función 3	

Función 4	
Función 5	

Área 3

Función	Comentarios
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

4. Revisión de los procesos procedimientos

Proceso 1 del área y sus procedimientos

Atributos	Comentarios
Actores involucrados en el proceso (anotar en el mapa de proceso)	
Insumos (información, documentos, instrucciones, otros)	
Recursos (humanos, informativos, infraestructura, otros)	
Detalle de actividades o procedimientos	
Productos y salidas	
Tiempos	
Interrelación con otros procesos	
Factores que afectan al proceso	
Objetivos, metas e indicadores asociados al proceso	
Oportunidades de mejora	

Proceso 2 del área y sus procedimientos

Atributos	Comentarios
Actores involucrados en el proceso (anotar en el mapa de proceso)	
Insumos (información, documentos, instrucciones, otros)	
Recursos (humanos, informativos, infraestructura, otros)	
Detalle de actividades o procedimientos	
Productos y salidas	
Tiempos	
Interrelación con otros procesos	
Factores que afectan al proceso	
Objetivos, metas e indicadores asociados al proceso	
Oportunidades de mejora	

Proceso 3 del área y sus procedimientos

Atributos	Comentarios
Actores involucrados en el proceso (anotar en el mapa de proceso)	
Insumos (información, documentos, instrucciones, otros)	
Recursos (humanos, informativos, infraestructura, otros)	
Detalle de actividades o procedimientos	
Productos y salidas	
Tiempos	
Interrelación con otros procesos	
Factores que afectan al proceso	
Objetivos, metas e indicadores asociados al proceso	
Oportunidades de mejora	

5. Planeación, coordinación, información y mejora

Planeación de los objetivos, procesos o actividades y recursos del área (quién y cómo se decide lo que el área debe hacer, con qué y cuáles son los logros que debe obtener)



Coordinación de actividades (cómo se organiza el trabajo con otras áreas y organizaciones)



Información estratégica y operativa (Cómo se obtiene información, cómo se utiliza, cómo se asegura su calidad)



Mejora del desempeño (Qué puede hacerse para mejorar en el área los resultados en general y los indicadores en particular)



Cuestionario para los integrantes del Departamento de Registro y Titulación

¿Los integrantes del Departamento de Registro y Titulación han sido consultados para opinar o hacer propuestas en algún proceso de negociación o administración de tratados o acuerdos?

¿Han sido consultados para opinar o hacer propuestas en el proceso de definición de las actividades del Departamento?

¿En cuál toma de decisiones o acuerdo participó? ¿Cuál fue el asunto? ¿en qué se vio reflejada su participación?

¿Cómo describiría su participación? ¿Cómo fue? ¿Cuál fue el proceso? ¿Cuánto duró? ¿Se le consultó al principio, en la mitad y/o al final de la negociación?

¿Se tomaron en cuenta sus opiniones?

¿Se siente satisfecho de la forma en la que fue incluido?

¿Qué áreas de oportunidad encuentra?

¿Qué recomendaciones puede dar?

Fuentes de referencia

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. España: Andrade.
- Díaz, B., Rigo, F. (2006). *Retos actuales en la formación y práctica profesional del trabajador de la educación*. *Revista de Educación Superior*, XXXV (137), 11-24.
- Franklin, F. (2002). *Organización De Empresas, Análisis Diseño Y Estructura*. México: FCA – UNAM.
- Franklin, F. (2004). *Manuales Administrativos: Guía Para Su Elaboración*. México: FCA – UNAM.
- Fuentes, E. (2015). La organización escolar. *Fundamentos e importancia para la dirección en la educación*. VARONA. Recuperado el 29 de enero, 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360643422005>
- Glosario. (2008) *Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación*. México, D. F: DGPP.
- Gómez, C. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: Mc Graw Hill.
- González, S. (2001). Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo Educación. *Revista Universidad de Costa Rica San Pedro*, 25 (2), 41-47.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill. Pág. 132.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill. Pág. 54.
- Juárez, G. (2006). Formación gerencial para la eficacia escolar. *Edición electrónica*. Recuperado el 9 de febrero, 2018 de www.eumed.net/libros/2006c/193/
- Katz, D. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.

- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. Interamericana: McGraw-Hill. Pág. 14.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*, México. MacGraw-Hill.
- Marcelo, A., Osorio, F. (1998) *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*, Universidad de Chile.
- Menene, M. (1996). *La eficiencia en las organizaciones*. México: santolina.
- México. Universidad Pedagógica Nacional. (2000). *Reglamento general para la titulación profesional de licenciatura de la universidad pedagógica nacional*. Universidad Pedagógica Nacional. México. UPN
- México. Universidad Pedagógica Nacional. (2005). *Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional*. México. UPN
- México. Universidad Pedagógica Nacional. (2009). *Plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009*. México. UPN
- México. Universidad Pedagógica Nacional. (2016). *Programa de desarrollo Integra 2014-2018*. México. UPN. Recuperado el 6 de febrero, de: file:///C:/Users/Admin/Downloads/pidi_upn_2012_2018.pdf
- Nájera, V., Quiroz, A., Treviño, C., Xelhuantzin, Y. (2018). *Ponencia: "Las competencias del administrador educativo"*. México: Universidad Pedagógica Nacional. Presentada el 1 de junio del 2018.
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. EUA: International Thomson. Pág. 20.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de Mercados*. Colombia. Ecoe.
- Puelles, M. (1978). *Las funciones de los administradores de la educación: su formación y reclutamiento*. México: Red De Información Educativa.
- Real Academia Española. (2008). *Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición*. Recuperado el 3 de marzo, 2018 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficacia ,.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Melisa Steffens.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. Págs. 7.

- Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender. Un enfoque curricular*. Medellín: Funorie.