



---

---

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 092 AJUSCO**

**“RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA  
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
(FLACSO MÉXICO)”.**

**T E S I N A**

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

**PRESENTA**

**VIRIDIANA ROJAS ZAVALA**

**ASESORA**

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ESPERANZA TREVIÑO CARRILLO**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**MARZO 2023**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
Objetivos de estudio.....	8
<b>Capítulo 1. Balance histórico de la Disciplina Administrativa .....</b>	<b>9</b>
1.1 Conceptos y componentes de la Administración .....	9
1.2 Teorías básicas de la Administración y autores representativos .....	13
1.3 La Administración en el ámbito Educativo .....	23
<b>Capítulo 2. Administración Educativa y su fundamentación .....</b>	<b>24</b>
2.1 Concepto, componentes y principios de la Administración Educativa.....	24
2.2 El Papel del Administrador Educativo y Plan de Estudios de la LAE .....	29
2.3 Las Prácticas Profesionales en la formación del Administrador Educativo ...	36
¿Qué son las prácticas Profesionales? .....	36
<b>Capítulo 3. Resultados y perspectivas de mi experiencia profesional en las prácticas profesionales dentro de un contexto de la pandemia COVID-19....</b>	<b>42</b>
3.1 Institución receptora. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO México).....	42
Ubicación Geográfica.....	43
Organigrama Funcional .....	47
3.2 Prácticas Profesionales. Campos de intervención en 6to semestre.....	49
Dirección y área. Coordinación de Publicaciones.....	50
Actividades desarrolladas .....	52

3.3 Inicio de una “nueva modalidad” de trabajo partir de la Covid 19 .....	52
Balance final de aprendizaje Prácticas Profesionales. Campos de intervención .....	54
3.4 Prácticas profesionales I en 7° semestre y II en 8° semestre.....	55
Dirección y área, Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional.....	56
Jefatura de Planeación y Desarrollo Organizacional.....	57
Actividades desarrolladas .....	58
Balance final de aprendizaje Prácticas Profesionales I y II .....	65
3.5 El Servicio Social como complemento final en la formación profesional .....	69
Definición del Servicio Social .....	69
Continuidad de las Prácticas profesionales a través del Servicio Social .....	70
Diferencia entre Prácticas Profesionales y el Servicio Social .....	71
Actividades desarrolladas en el Servicio Social .....	72
Balance final de aprendizaje del Servicio social como complemento a las Prácticas Profesionales .....	75
Relación de las Prácticas Profesionales y el Servicio Social en la formación profesional del Administrador Educativo (Aprendizajes de la LAE) .....	78
<b>Conclusiones, hallazgos y recomendaciones .....</b>	<b>80</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>

## **Agradecimientos**

A mis padres Roberto y Leticia, gracias por ser el más grande apoyo durante este recorrido, gracias por su trabajo, por haberme brindado la mejor herencia que pude tener como fue mi educación, por su dedicación y paciencia. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y ser una mejor persona gracias a sus consejos, valores y principios.

A mi prometido Christian, sin tu apoyo nada de esto sería posible, mi más grande motor que me impulsa a alcanzar mis metas y sueños día con día, gracias por ser mi más grande fortaleza ante cualquier adversidad, por tu amor y comprensión, gracias otra vez por estar siempre caminando de la mano juntos todos nuestros días.

A mi hermana Mel, por los grandes momentos que pasamos a diario, acompañándome todas las noches de desvelo, por tus consejos y buenos deseos, pero sobre todo por tu gran apoyo moral durante toda la carrera.

A mi asesora, la maestra María Del Carmen Treviño, por brindarme su apoyo totalmente, por su paciencia, consejos y dedicación, no solo en este trabajo, sino ser una gran guía a lo largo de esta carrera universitaria.

A la UPN, mi alma máter, agradecida por ser parte de una maravillosa universidad que me formo personal y profesionalmente, por los conocimientos adquiridos a lo largo de mi preparación profesional.

A mis amigas, Pat e Isela, han sido el apoyo fundamental a lo largo de nuestra carrera universitaria por ser las mejores amigas incondicionales, por todos esos trabajos, tareas y proyectos juntas, por tantos momentos en la universidad que se

quedarán por siempre en nuestros corazones, su amistad ha sido lo mejor que la UPN me ha brindado.

A la FLACSO, México, por haberme brindado las bases principales de mi desarrollo profesional, al Coordinador Luis Jair y María Fernanda por su apoyo, confianza y trabajo, por permitirme potenciar mis habilidades profesionales y personales.

En general gracias a todos por su apoyo incondicional, cada uno de ustedes es una parte importante, sin ustedes esto no sería posible, a mi mayor ángel que está en el cielo, mi Yoyis, por cuidarme toda su vida con tanto amor. Gracias a Dios, por todas las bendiciones.

¡GRACIAS!

## **Introducción**

El propósito principal de la universidad es formar ciudadanos que contribuyan a la sociedad de una manera positiva, mediante la educación y formación profesional en distintas profesiones, esto con la finalidad de poder desarrollar una conexión inmediata entre lo económico y la sociedad. Formar ciudadanos autónomos, capaces de ampliar su pensamiento crítico, con empatía y actuar para hacer el bien, y formar profesionales que sean capaces de enfrentar la realidad social y poder modificarla por el bien común.

Trinidad (2018) refiere que las funciones de la universidad no llegan solamente a la formación del individuo, ya que, deben buscar estrategias que conlleven a construir o reforzar una sensibilidad en el ser humano para que valore al otro desde el convencimiento de que todos son uno en una unidad indisociable, con una integración de saberes en una plena comunión de realidades. La universidad debe constituirse en garantías del reconocimiento de la persona: sus capacidades y sus valores. Las personas dentro de las organizaciones representan una reserva fantástica de talento, de conocimientos, de capacidad pedagógica y de valores morales y espirituales.

Por tanto, la universidad es un espacio donde los diversos miembros se comprometen a enseñar y promover el aprendizaje, es por esto, que es importante que la oferta académica de la universidad favorezca a los estudiantes en su formación, mediante la responsabilidad autónoma de elección en materias optativas, proyectos de vinculación como las Prácticas Profesionales y el Servicio Social, con el fin de fortalecer la formación profesional e inserción al mundo laboral. La vinculación entre las universidades, empresas y gobierno, ha evolucionado en distintas formas de organización, sobretodo en el aspecto tecnológico, la cooperación entre ellas trae como resultado el intercambio de conocimiento para un bien común mutuo.

En el presente trabajo de recuperación de experiencia profesional, se darán a conocer las actividades realizadas por mí, como estudiante de la Licenciatura en Administración Educativa, (LAE), en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, MÉXICO), por medio de las prácticas profesionales y el servicio social, con la finalidad de hallar los beneficios que da la vinculación entre institución-universidad, así como la importancia de elección de buenas prácticas para nuestra formación profesional.

El trabajo está conformado por tres capítulos y tiene como propósito evidenciar y explicar las actividades que se llevaron a cabo durante el periodo de las prácticas profesionales en conjunto con el servicio social, asimismo, se presentan hallazgos y dificultades que surgieron a lo largo de esta experiencia y las recomendaciones para ayudar a mejorar las buenas prácticas profesionales, propuestas desde la perspectiva personal como estudiante de la LAE y con base a las vivencias durante esta experiencia.

En el primer capítulo se señala el concepto general de la disciplina de la administración, así como los componentes de esta ciencia social-administrativa, remontándose brevemente a la explicación de la etimología de su conceptualización y a su vez, se incluyen citas de las definiciones de diferentes autores destacados de la administración; asimismo se da un panorama sobre la administración en el ámbito educativo con el objeto de conocer la interrelación.

En el segundo capítulo, se examinará la ciencia de la Administración Educativa, así como, su fundamentación, el papel que juega el administrador educativo y Plan de estudios de la LAE, conocer qué son las prácticas profesionales con el propósito de saber el por qué y para qué son importantes en nuestra formación como estudiantes universitarios.

Por último, en el capítulo tres, se dan a explicar las actividades realizadas durante mi estancia en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), realizando prácticas profesionales y el servicio social como complemento, adjuntando las evidencias correspondientes y relacionando estas actividades con la LAE. Se reflexiona también sobre los hallazgos encontrados en

estas instancias, así como recomendaciones generales para una mejora en las prácticas y servicio social.

#### Objetivos de estudio

- Aportar información sobre la influencia de las Prácticas Profesionales en conjunto con el Servicio Social, en la formación profesional del administrador educativo, un estudio de caso en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) México.
- Determinar la influencia de la institución en la formación del administrador educativo.
- Identificar la importancia de la toma de decisión al momento de elegir las prácticas profesionales de los estudiantes.
- Aportar evidencias del aprendizaje obtenido en la vivencia de las Prácticas Profesionales complementado con el Servicio Social.



# Capítulo 1. Balance histórico de la Administración

## 1.1 Conceptos y componentes de la Administración

A lo largo de mi trayectoria universitaria el concepto de administración es esencial, tener en claro ¿qué es?, ¿para qué?, ¿para quién? son preguntas elementales que se tienen que responder, puede sonar algo tan sencillo, pero conforme te adentras en este mundo, cada vez se vuelve más complejo entender este concepto tan básico. Los primeros años de la carrera pase buscando infinidad de respuestas para este concepto, realice tareas incontables, basándome en libros, artículos de internet, diccionario, etc. Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración. así como los antecedentes históricos, universales y nacionales sobre sus orígenes.

Primeramente, nos remontaremos a la etimología de la palabra administración, el escritor I. Chiavenato autor de libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, en su séptima edición nos dice: *“La palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia, y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.”* (Chiavenato,2007: pg.10). De esta forma, el sentido de la etimología de la palabra administración vendría a significar la subordinación de algo o alguien (una empresa, organización o persona), con una dirección o un propósito, es decir, encaminada hacia un objetivo determinado. Dicho de otro modo: la administración es una actividad subordinada a un objetivo.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos

realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.

Diferentes autores han definido a ésta desde su particular punto de vista y experiencia, tanto profesional como personal en las organizaciones. A continuación, me gustaría citar algunas definiciones de la administración de diferentes autores:

*“el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”*

Koontz y Weihrich en (Blacutt J, 2010: 2)

Recuperado en: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n24/v11n24a04.pdf>

*“La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comprársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además, no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad”*

Peter Drucker en (Blacutt J, 2010: 4)

Recuperado en: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n24/v11n24a04.pdf>

*“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

(Fayol, 1887:10)

Recuperado en: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n24/v11n24a04.pdf>

*“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.*

(Chiavenato, 2007:10)

Si analizamos las definiciones anteriores se puede concluir que la Administración es un proceso social, el cual se lleva a cabo mediante funciones administrativas, siendo el administrador el responsable de maximizar los recursos con efectividad, y de crear el ambiente favorable para alcanzar los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta los conceptos diferentes en mi trayectoria académica, puedo decir que el significado de la Administración, se remonta desde la prehistoria en donde comienza la organización para la recolección de frutas y caza de animales. Luego con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades, la edad media la revolución industrial, donde de igual modo la administración fue necesaria, ya que, en estas épocas, se comienza a dar la división del trabajo, como son en campo, a consecuencia de estas prácticas surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo, fue la gran introducción del hombre en sociedad. Podemos condensar lo dicho hasta aquí, que desde épocas antiguas ha existido la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos ya sea en una organización o personales, avanzando en este razonamiento, me gustaría citar una frase muy popular de un filósofo *“El ser humano es social por naturaleza”*, (Aristóteles 384-322, a. de C.), que nos hace referencia que nacemos con esta característica y que con el paso del tiempo la vamos desarrollando, puesto que necesitamos de otros para sobrevivir y por ello el ser humano tiende a organizarse y cooperar con nuestros semejantes.

Consideremos ahora los principales componentes que constituyen la Administración para poder gestionar alguna empresa, institución compañía etc, es importante conocer los elementos indispensables y esenciales que se le atribuyen para que pueda funcionar de manera íntegra y óptima, entre los cuales están:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación

## 5. Control

1. La Planificación como primer elemento esencial, la primera etapa del proceso administrativo, donde establecemos la “ruta de acción”, definiendo objetivos y metas a futuro, llevando a cabo acciones como: estudiar y analizar la situación de la empresa, instruir planes y estudiar resultados, así como planes alternativos para prevé cualquier eventualidad, la etapa más importante, en vista de que una buena planificación, determina si el proyecto funciona o no.
2. Organización, este segundo elemento es donde se designa responsabilidades y tareas al equipo de trabajo que participan en este proceso, aprovechando las habilidades y potencial de cada uno de los participantes, mediante funciones como: la división del trabajo en diferentes áreas o departamentos, establecer un líder para cada una de estas áreas, asignación de los recursos a través de niveles jerárquicos.

La organización dependerá de la empresa en cuestión, refiriendo a los recursos, bienes y servicios que tenga, para poder crear una estructura funcional y eficiente.

3. Dirección, el tercer elemento, permite detectar puntos débiles y fuertes en la organización, mediante la creación de mecanismos de motivación a los empleados, como recompensar el trabajo con un salario digno a sus labores y esfuerzos, así como promover la comunicación asertiva en áreas o departamento. Una buena dirección traerá consigo mantener a los trabajadores enfocados en la ejecución de sus labores para cumplir los objetivos de la empresa.
4. Coordinar, este cuarto objetivo permite que las actividades sean completadas de manera conjunta, identificando interdependencias entre ellos, coordinando a los individuos y equipos de trabajo, fusionando distintas áreas, para la mejora de su funcionamiento. Con el fin de mejorar la comunicación, logrando un funcionamiento armonioso y previniendo riesgos de errores.
5. Control, este quinto y último elemento, ayudo a medir el desempeño de las actividades antes mencionadas, con el fin de detectar cualquier error o

problema y ejecutar la solución necesaria. El control se basa en la supervisión de las actividades desempeñadas, establecer los estándares de cumplimiento y analizar los resultados obtenidos en las etapas anteriores. Con el fin de mantener todos los elementos en una misma dirección hacia los objetivos y metas especificadas en la planificación.

Estos elementos son primordiales y esenciales para la administración de una organización, empresa, institución etc., para un manejo eficiente y con resultados favorables.

## 1.2 Teorías básicas de la Administración y autores representativos

Ahora veamos brevemente seis teorías de la Administración que desde mi punto de vista han sido las más relevantes y que a lo largo de mi trayectoria universitaria las he tenido presentes y las he llegado a relacionar con mis actividades en las prácticas profesionales y servicio. Estas teorías son consecuencia del medio y las circunstancias en ese momento dado, participando en todos los factores como son: económico, social y tecnológico en esa etapa. Es de esperarse que las teorías estén en cambio continuo y vayan evolucionado con el paso del tiempo, ya que así responden a las nuevas necesidades del entorno en el que se encuentran posicionadas, abre la puerta a nuevas ideas y puntos de vista que van enriqueciendo a la administración.

## PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

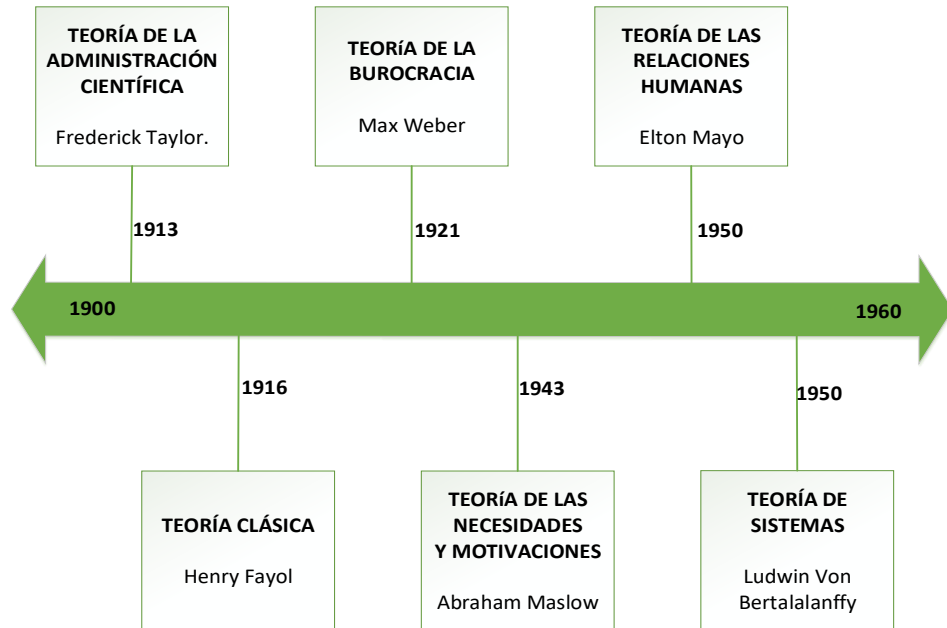


Figura 1. Fuente: Gómez P. Paúl. (2018). *Teorías de la administración y sus enfoques*.

*Elaboración propia.*

Información recuperada en: <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>

Como se puede observar en la línea del tiempo, tenemos la cronología de cada una de estas teorías, consideraremos ahora, ¿por qué son importantes las teorías administrativas?, desde mi punto de vista, las teorías administrativas ayudan a la toma de decisiones, nos facilitan entender los procesos de una organización y sus actores, amplia nuestro conocimiento al conocer cada una de ellas, en sus diversas ideas y posturas de los autores de cada una de ellas, para así poder crear nuestro propio criterio ante ellas. Examinaremos brevemente, lo más relevante de estas teorías:

## 1. Teoría de la Administración Científica, Frederick Taylor

En esta teoría se desarrolló la conocida escuela de la administración científica, basándose en la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas en la administración empresarial, todo esto con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la producción industrial, por medio de métodos científicos como la observación y la medición de resultados. Por medio de un estudio sistemático para la mejora de las condiciones posibles para el trabajo y así aumentar la productividad de los obreros, por medio de la observación identificó problemas como el mal aprovechamiento del trabajo de mano y máquinas, simulación del trabajo, y la necesidad de armonizar las relaciones entre la autoridad y subordinados. Producto de estas situaciones, dio como resultado los principios de la administración, agrupándolos en cuatro categorías:

- I. *“Principio de Planeación. Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos”*. Cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
- II. *“Principio de preparación. Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado”*. Enseña y forma al obrero, de acuerdo con sus propias posibilidades, distribuir racionalmente maquinaria y equipos.
- III. *“Principio de control. Controlar el trabajo para cerciorarse de que se está ejecutándose de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto”*. Se coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho lo mejor posible.
- IV. *“Principio de ejecución: Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina”*. Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Principios de la administración científica según Taylor en (Chiavenato, 2007:56)

El objetivo de estos principios era lograr un mayor rendimiento, más productividad, mejor aprovechamiento de esfuerzos y menores costos.

## **2. Teoría Clásica de la Administración Henry Fayol**

Esta teoría a diferencia de la científica es más enfocada en la estructura general de la organización, resaltando las funciones básicas que toda organización debe tener, las cuales son:

- 1) Funciones técnicas
- 2) Funciones comerciales
- 3) Funciones financieras
- 4) Funciones de seguridad
- 5) Funciones contables
- 6) Funciones administrativas

La sincronización de estas funciones se centró en definir la estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, ya sean secciones o personas, puesto que él exponía que no toda la responsabilidad administrativa era de la autoridad, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Fayol impulsó y desarrolló 14 principios que han sido pioneros y fundamentales en la historia de la administración, un estudio sobre las funciones de la organización, el perfil idóneo del gerente y la relación con sus funciones a desempeñar, los cuales son:

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad
- 3) La disciplina



- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación de los intereses individuales a los generales
- 7) Remuneración del personal
- 8) Centralización
- 9) Cadena escalar
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad del personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de cuerpo

Estos 14 principios, sistematizan el comportamiento gerencial y jerárquico en una organización, comprendiendo desde la división del trabajo hasta la equidad, dentro de la organización por medio de la correcta estructuración y funcionalidad con la finalidad de buscar la eficiencia en las organizaciones.

Fayol. Teoría clásica de la administración en (Chiavenato, 2007:70-72)

### **3. Teoría de la burocracia, Max Weber**

Esta teoría está al igual que las anteriores, enfocada en las organizaciones y sus funciones, pero a diferencia de las otras, está dirigida especialmente para quienes tienen el papel de dirigir personal, proponiendo mecanismos de autorregulación para canalizar y coordinar la acción racional. Weber definía el término burocrático, en dos conceptos, la dominación y autoridad, refiriéndose a ellos como conceptos típico-ideales, de los cuales distinguió tres tipos de autoridad, como son:

- 1) Autoridad tradicional, refiere a la intensión de los líderes y la creencia de los subordinados en las virtudes de las normas antiguas y el poder de las tradiciones.
- 2) Autoridad carismática, los subordinados, definen al líder como un ser carismático, con cualidades sobresalientes, ya sea que las tenga o no.

- 3) Autoridad legal, racional o burocrática, la creencia de la legalidad de las ordenaciones ya establecidas.

Este modelo se basa en una organización formal, estructura jerárquica y la división de autoridad.

Weber. Modelo burocrático de organización en (Chiavenato, 2007:222-224)

#### 4. Teoría de las necesidades y motivaciones. Abraham Maslow

Maslow es uno de los mayores representantes de la psicología humanista, en esta teoría aportó un análisis entorno a los factores que influyen la motivación, el desarrollo y la realización social de los seres humanos. Por medio de una representación piramidal, Maslow establece en esta representación gráfica, la jerarquización de las necesidades básicas de los seres humanos

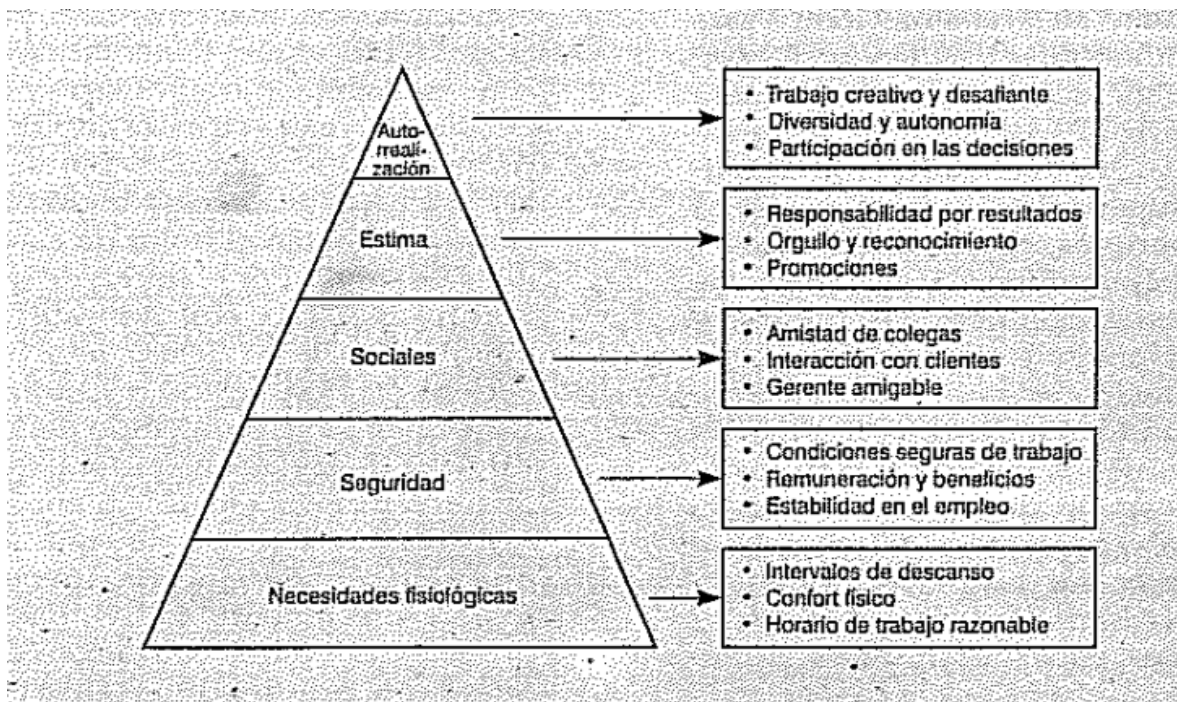


Figura 2. Fuente: Introducción de la Teoría general de la administración. Jerarquía de las necesidades de Maslow. (Chiavenato,2007:285).

Como se puede observar en la imagen referencial sobre la representación piramidal, Maslow nos dice que son cinco categorías básicas de estas necesidades, mostrándonos como los niveles más bajos de la pirámide se componen de las necesidades más básicas, mientras que las necesidades más complejas están en la parte superior de la pirámide. El propósito de esta pirámide es identificar los factores para que el empleador y el capital humano lleguen a su nivel, con el objetivo de lograr que los empleados fortalezcan su toma de decisiones, mejorar el ambiente laboral y conseguir una motivación para que así se logre una mejor productividad.

## **5. Teoría de las relaciones humanas. Elton Mayo**

Esta teoría, también nombrada Enfoque humanístico, fue desarrollada por Elton Mayo y nos indica que lo más importante de una organización son las relaciones humanas, un trabajador que esté bien conectado con lo que lo rodea, como las condiciones de trabajo, relaciones de grupo e incluso el trabajo que desarrolla. La idea central de este modelo fue modificar lo “mecánico” por sentimientos, actitudes, motivación y otros aspectos humanos, la creación de la autonomía y confianza.

Elton Mayo es reconocido por su famoso experimento de Hawthorne, en resumen, la teoría de las relaciones humanas surgió a partir de los resultados de este experimento. Este consistió en las prácticas sobre el impacto de las condiciones de trabajo de los trabajadores de la compañía Western Electric Company, se buscaba conocer e investigar causas de las bajas de los empleados y su baja producción de la empresa.

Se desarrolló en cinco fases, la primera de ellas constaba, los cambios en la iluminación en las áreas de diferentes grupos de trabajadores, comprobando que lo que influye en el rendimiento del trabajo es aspectos psicológicos y culturales de los empleados, la relación entre la productividad y ambiente físico del trabajo. La segunda fase se observó el efecto de implementar la reducción de horarios de trabajo e incentivos, condicionando a los trabajadores que mientras más producción mejor salario, así como incluir periodos de descanso, comida y servicios de

enfermería y por otro lado dejar la jornada laboral como se acostumbraba y establecer supervisores para especificar tareas, esta segunda fase demostró que los empleados sometidos a las jornadas con los cambios antes mencionados, tenía una mejor productividad. La tercera fase consistió en el impacto de un nuevo sistema de supervisión, validando así la fase 1, aumentando la productividad por el cambio social. La cuarta fase se basó en entrevistas a los trabajadores para conocer su sentir, opiniones, sugerencias sobre sus actividades desarrolladas, para poder implementar la libre expresión de los trabajadores, gracias a esta fase se detectaron organizaciones informales, donde estos grupos tenían sus propios criterios, normas y estándares de producción, gracias a esta fase se llegó a la conclusión de que debe existir lealtad entre los grupos y que las actitudes deben ser tomadas en cuenta. La quinta y última fase fue la observación de campo, en esta fase se identificaron elementos de la organización social informal, validando así las fases dos y tres sobre la influencia de las necesidades sociales.

Como resultado de los estudios se llegó a la conclusión que el nivel de producción es el resultado del comportamiento e integración social de los trabajadores, enfatizando la importancia de las relaciones humanas de la organización, estudiar la organización no como una maquinaria, sino como un grupo de personas y basándose más en la psicología y no en la autoridad.

Mayo. La teoría de las relaciones humanas ¿un enfoque realista del trabajo? en (Sandoval,2013:34)

Recuperado en:  
[http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pr\\_e\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pr_e_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **6. Teoría de sistemas. Ludwig Von Bertalanffy**

Esta teoría nos brinda información sobre el marco de las ciencias sociales y naturales la fusión y complementación de estas ciencias, nos ayudará a entender la

complejidad de ciertos niveles. Un seguimiento a la teoría de *Katz y Kahn* “*Psicología social de las Organizaciones*”, 1989, donde conciben las organizaciones como sistemas abiertos como capacidades para crecer, auto reproducirse y de dar respuesta en su medio ambiente que está en un constante cambio.

Esta teoría contribuyó a la aparición de nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas, se consideraba que los sistemas en su conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes. “La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones a la realidad empírica”

Bertalanfy. Teoría de sistemas en (Chiavenato, 2007:410).

Los sistemas como: un conjunto de elementos que interactúan entre ellos y que se definen por sus características estructurales y funcionales, fundamentándolos en tres premisas básicas:

- 1) *“Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema”.* (Chiavenato, 2007:410)

Los sistemas se pueden dividir en función de su nivel de complejidad, los distintos niveles de un sistema interactúan entre ellos, de modo que no son independientes unos de otros. Cuando hablamos de “subsistemas” para referirnos a tales componentes, mientras que el suprasistema es el medio externo al sistema, en el que éste se encuentra inmerso.

- 2) *“Los sistemas son abiertos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su medio ambiente para cambiar energía e información”.* (Chiavenato, 2007:410).

Lo que se refiere a que se adaptaban a éste e influyendo en él, mientras que los sistemas cerrados se encuentran teóricamente aislados de las influencias ambientales; en la práctica se habla de sistemas cerrados cuando están altamente estructurados y la retroalimentación es mínima.

- 3) “Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente”. (Chiavenato, 2007:410).

### Teoría de sistemas en la administración

Es importante destacar que la teoría de sistemas ha sido aplicada a la biología, a la psicología, a las matemáticas, a las ciencias computacionales, economía, a la sociología y la administración, especialmente en el marco del análisis de las interacciones.

La empresa como un sistema: cada organización es un subsistema del sistema social, que constituye su entorno, por lo que es necesario comprender las relaciones de una organización con su contexto, analizar el conjunto de interacciones internas y externas en su entorno, Se exponen cuatro elementos básicos para el buen funcionamiento:

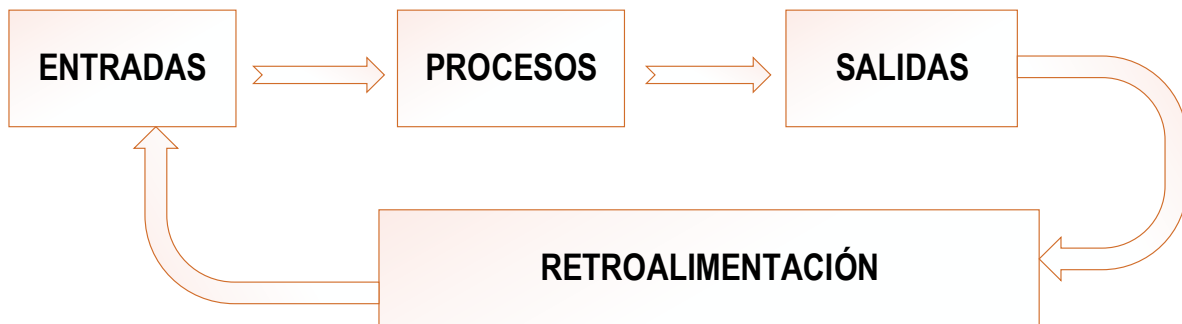


Figura 3. Fuente: Melara, Marlon. (2021). *Teoría General de Sistemas en la Administración. Elaboración propia.*

Información recuperada en: <https://soyadministrador.net/teoria-general-de-sistemas-administracion/>

- Entradas: Proporcionan al sistema los recursos que necesita para llevar a cabo su misión
- Procesos: Este procesamiento consiste en transformar los datos de entrada, desde su organización hasta su transformación según la finalidad del sistema. La toma de decisiones dentro del sistema es fundamental para lograr un objetivo predeterminado.
- Salidas: es el resultado del proceso. Los productos como los bienes materiales o intangibles producidos por el sistema.
- Retroalimentación. es la respuesta de los sistemas que recibieron como entrada el resultado del funcionamiento del sistema anterior o la respuesta del exterior.

La teoría de sistemas Influye sobre el ambiente administrativo y recibe influencias de éste. Puesto que una organización es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

### 1.3 La Administración en el ámbito Educativo

Si bien, sabemos que la administración es el conjunto de actividades dirigido para aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar objetivos o metas de la organización. La administración es una disciplina interdisciplinaria y con ramas en diversos campos como son: la administración del derecho, de salud, pública, de negocios, redes etc., pero, una de ellas es la administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa y que permite orientar sus respectivas funciones.

La administración educativa es una disciplina perteneciente a las ciencias de la educación y que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos, profundiza en el análisis del recurso humano educativo, las relaciones con el estudiantado, así como la planificación, evaluación y gestión de servicios educativos. Pero para poder saber bien el papel del administrador dentro de este campo, es primordial saber lo que significa lo que es una institución educativa, la institución educativa es un lugar donde las personas de diferentes edades obtienen una educación, incluyendo preescolares, guarderías, escuelas primarias, escuelas secundarias, bachillerato y universidades, estos entornos proporcionan una gran variedad de espacios de aprendizaje.

Para que una institución educativa logre sus objetivos o metas, ya sea a largo o corto plazo, la gestión educativa juega un papel importante dentro de las instituciones, la gestión educativa se define como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos considerando una autonomía y así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas, en donde se ejecuta una autoevaluación, plan de mejoramiento y así como una ejecución y seguimiento de lo antes mencionado. Es aquí donde el profesional en Administración Educativa está capacitado para llevar las riendas de un centro educativo o institución, con base a sus conocimientos en las áreas de Recursos Humanos, Administración, Pedagogía y Leyes, que a lo largo de la carrera en la universidad vamos adquiriendo en forma teórica y práctica.

## **Capítulo 2. Administración Educativa y su fundamentación**

### **2.1 Concepto, componentes y principios de la Administración Educativa**

La administración ha ido evolucionando históricamente e integra a diversos precursores, filósofos, economistas y empresarios que, con el paso del tiempo,



fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Uno de estos precursores que me gustaría mencionar es Idalberto Chiavenato, este precursor definía la administración como *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”*.

(Chiavenato,2007:10)

A continuación, citaré algunas definiciones de la Administración Educativa por diversos autores que nos ayudará a entender un poco más la definición de esta ciencia.

*“Proceso que, en su relación, comporta varias acciones, encadenadas, como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible”*.

Ugalde en (Rosales,1997:82)

*“La administración educativa puede ser analizada desde dos grandes puntos de vista ambos de fundamental importancia. La administración educativa formal que se basa en principios, leyes, reglamentos que rigen y orientan el rumbo de las instituciones escolares, por supuesto orientada más al desarrollo de la filosofía institucional”*.

Venegas en (Pérez 2014:9)

Aunado a las definiciones anteriores, desde mi punto de vista la siguiente definición, me parece completa y certera de la definición de la Administración Educativa, puesto que el autor es citado textualmente y retoma puntos importantes sobre ella.

*“La administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un*

*servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales”.*

(Martínez,2012:11)

## **Principios de la Administración Educativa**

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración general cuenta con una rama denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones, planteándose objetivos institucionales, a corto o largo plazo, dependiendo de la misión y visión de la institución educativa, en la búsqueda de una calidad que demanda el sistema educativo. En resumen, el objetivo de la Administración Educativa es facilitar el proceso de enseñanza, aprendizaje mediante la optimización de todos los recursos de una institución.

A su vez, la UN Global Compact, que es una iniciativa voluntaria de política estratégica corporativa para empresas que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias, propone los siguientes principios para una Administración Educativa eficiente en las organizaciones escolares:

- 1) *Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.*

- 2) *Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial.*
- 3) *Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.*
- 4) *Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.*
- 5) *Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.*
- 6) *Facilitar y apoyar el diálogo y debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global.*

Global Compact. Blog, 2007 en (Bonilla N,2016:56-58)

Recuperado en:

<https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/14511/537816T.pdf?sequence=1>

## **Componentes de la Administración Educativa**

La Administración Educativa constituye e involucra a diversos actores, cada uno cumpliendo una función fundamental dentro de esta disciplina, entre los cuales se

encuentran; Administradores, directores, ministerios de educación, supervisores, estos por mencionar algunos.

Recabemos principalmente los componentes básicos de la administración educativa

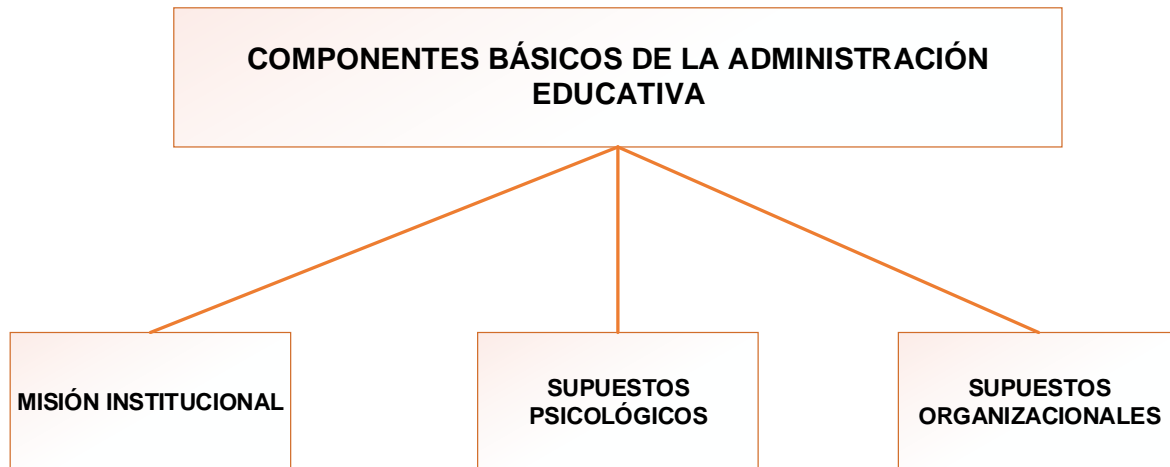


Figura 4. Fuente: Calet Juana. *Componentes de la administración educativa. Elaboración propia.*

Información recuperada en: <https://calidad3300000.blogspot.com/2019/10/componentes-de-la-administracion.html>

1. La misión institucional: refiere a los objetivos y propósitos de la institución, se realizan preguntas tales como ¿cuál es su función? ¿para qué es creada? ¿a quienes está dirigida?, etc., en pocas palabras una “carta de presentación social”
2. Supuestos psicológicos: se refiere a la necesidad de las relaciones humanas, es importante establecer en la organización escolar, un buen sistema de relaciones entre el alumno y la comunidad educativa, para obtener una vinculación e integración entre los individuos.
3. Supuestos organizacionales: se enfoca en los individuos y los grupos pertenecientes a las organizaciones escolares que desean crecer y

desarrollarse personalmente, pero tienen la necesidad de tener un ambiente de apoyo, este supuesto permitirá que este objetivo se alcance, mediante un ambiente organizacional de apoyo, ya sea el familiar, de trabajo o psicológico.

La fusión de estos complementos como componentes principales de la Administración Educativa, conllevan a la apertura de nuevos caminos, todos ellos conectados para mejorar la meta organizacional de la institución, por medio de la comunicación, colaboración y la integración.

## 2.2 El Papel del Administrador Educativo y Plan de Estudios de la LAE

El profesional en Administración Educativa está capacitado para llevar las riendas de un centro educativo, con conocimientos en las áreas de Recursos Humanos, administración, Pedagogía y Leyes para imprimir orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Es el enlace entre las autoridades y la comunidad educativa, es una figura importante, que debe reunir una serie de características personales, profesionales para cumplir con responsabilidades designadas por sus superiores y con las que se refieren a sus relaciones con los miembros de la comunidad.

En el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, de la Dirección General de Servicio Civil describen ciertas características y actitudes que debe de poseer el administrador educativo en nivel I y II. Dentro de las cuales nos menciona:

- Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden.
- Habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria con el público.
- Habilidad analítica
- Habilidad para resolver situaciones imprevistas
- Habilidad para redactar
- Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad
- Buena presentación personal

(Manual descriptivo de clases de puestos docentes, de la Dirección General de Servicio Civil, SF: 262)

Recuperado en: <https://coprobi.co.cr/wp-content/uploads/2020/02/manual-de-clases-de-puestos-docente-actualizado-enero.pdf>

Una de las habilidades más fuertes que debe poseer el administrador educativo es el liderazgo, pues todo grupo social necesita un dirigente para poder alcanzar los objetivos para satisfacer sus intereses y necesidades; el dirigente del grupo debe ser su líder, que saber dirigir,

*“El liderazgo en el ámbito académico se entiende, primeramente, ya sea como la función de un cargo directivo en particular dentro de una institución educativa, lo cual es independiente de las características de la persona que lo ocupa. O bien, como los rasgos de una persona con un desempeño académico sobresaliente, que es difícil de imitar, aprender o desarrollar. identifican claramente estos dos criterios, ellos proponen, para los líderes administrativos, las funciones de bienestar de la organización, los sistemas de financiamiento y generación de recursos, así como la construcción de un clima saludable dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES); mientras que, las funciones de los líderes académicos se centran en las directrices académicas, el balance y la administración del currículo, funciones de investigación, entre otras”. (Garza C.,Cervantes M., Guzmán y Ramos E.SF:6)*

Dentro de las funciones del rol del administrador educativo la autora Rodríguez A. de la Universidad Galilea en Guatemala nos menciona las funciones principales del administrador educativo las cuales son:

- *Coordinar las actividades del colegio.*
- *Descubrir las habilidades e intereses del personal y hacer el mejor uso de ellos.*

- *Tener capacidad de comunicación para mantener informadas a las autoridades.*
- *Fomentar el interés, iniciativa y participación.*
- *Ser ejemplo de respeto.*
- *Predicar con el ejemplo*
- *Poseer cordura.*
- *Dar oportunidad a todas las personas que trabajan bajo su responsabilidad.*
- *Llevar el control de las actividades planificadas, velar porque todo el personal de su equipo participe y que los recursos se utilicen de la mejor manera.*
- *Estar pendiente de la asistencia y puntualidad, tanto del personal, como de los alumnos. (Rodríguez A. 2013:22)*

Estas funciones que nos menciona la autora se llevan a cabo dentro de una institución educativa, el administrador educativo se encargará de orientar, coordinar, comunicar, capacitar. motivar al personal y a la comunidad en todo lo referente a la institución y los cambios constantes que pueden ocurrir dentro de ella.

Otro rasgo de rol que me gustaría abordar, es el modelo de Berdrow, 2010, a continuación, presento una representación gráfica del modelo

## ROL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO



Figura 5. Fuente. Berdrow, (2010) Fuente: Rol del administrador educativo  
 Información recuperada en: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.25.pdf>

En este modelo desarrollado por Berdrow, se identifican seis categorías principales de actividades de un directivo de una IES, de las cuales cuatro son de carácter administrativo y las otras se relacionan con el liderazgo. *Las categorías son: desarrollo estudiantil, desarrollo docente, comunicación, administración de operaciones, innovación y mejora del clima organizacional.* (Garza C., Cervantes M., Guzmán S y Ramos E. SF:9).

Cabe mencionar, que para que el administrador pueda llevar a cabo las funciones antes mencionadas, debe de igual forma tener capacidades personales e interpersonales, que se refiere a la capacidad de manejar las emociones para tolerar la ambigüedad, mantener la calma y no sobre reaccionar ante situaciones difíciles;



es la inteligencia emocional. Para el autor Daniel Goleman, la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones propias como las ajenas y gestionar nuestra respuesta ante ellas. Estas capacidades se definen como el conjunto de habilidades que permiten una mayor adaptabilidad de la persona ante los cambios, se habla de la confianza y seguridad en uno mismo y la automotivación para alcanzar objetivos. Comprender los sentimientos de los demás, manejar las relaciones interpersonales, al mismo tiempo saber emplear las competencias de liderazgo, Goleman definía el liderazgo es *“el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común”*. (Goleman,1998). Asimismo, destaca que una de las cualidades del líder es saber hacer la crítica, para que promueva la mejora continua, tanto personal como colectiva. Para ejercerla es necesario saber manejar las reacciones propias y del otro, así como proporcionar la información necesaria que oriente el camino a seguir, evitando la crítica destructiva. Un líder debe tener entre otras competencias inteligencia emocional para ejercer el liderazgo.

Para concluir podemos decir que el rol principal del administrador educativo lo desempeña cuando programa, organiza, integra y controla los recursos financieros y talentos humanos necesarios para la prestación del servicio educativo de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos con el fin de lograr los objetivos preestablecidos, mediante los esfuerzos, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas. Pero es importante que el administrador tenga competencias específicas para poder llevar a cabo su papel dentro de alguna institución donde maneja extensos conocimientos, aptitudes que desarrolla a lo largo de su trayectoria profesional, presenta capacidad para hacer, promoviendo conocimiento en contextos establecidos, en el trabajo, para integrar saberes o solucionar problemas.

## **Plan de estudio de la Licenciatura en Administración Educativa (libro azul)**

Dicho lo anterior, la formación académica del administrador educativo es esencial para adquirir las habilidades y competencias que serán necesarias para su desarrollo profesional, avanzando a nuestro razonamiento, examinaremos el programa educativo de la LAE, este plan fue diseñado en el marco de la reestructuración curricular que la UPN. En ella, el perfil de ingreso esperaba a un profesor normalista o a un egresado de educación media superior, cuyo perfil de egreso planteaba que al concluir sus estudios el alumno podría:

- *Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del Sistema Educativo Nacional.*
- *Analizar las políticas públicas en educación, legislación y organización de la educación.*
- *Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros. El objetivo de la carrera consistió en formar profesionales capaces de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitieran una organización eficiente para apoyar las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura, mediante el análisis de los diversos enfoques administrativos. (Plan de estudios de la LAE, 2009:14)*

Ahora bien, nos enfocaremos a presentar el plan de estudios de la LAE 2009, puesto que este plan fue el que curse a lo largo de mi trayectoria académica, el objetivo profesional y principal de este plan es:

*“Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que les habilite en la selección, análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones,*

*organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional*". (Plan de estudios de la LAE, 2009:35)

Como mencione líneas arriba, el profesional de la educación deberá contar con un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores y principios que le permitan desempeñarse profesionalmente de forma pertinente y relevante en la administración educativa en distintos niveles, organizaciones e instituciones. Con base a la construcción del objetivo profesional de la LAE, se definió el perfil de egreso de los profesionales de esta licenciatura, en el cual el egresado será capaz de:

- *Comprender el proceso histórico que configura al Sistema Educativo Nacional; los factores económicos, sociales, políticos y culturales tanto nacionales como mundiales que han afectado su desarrollo en distintas etapas así como las repercusiones del desarrollo científico-tecnológico en el funcionamiento de las organizaciones e instituciones que lo conforman, incluidas las prácticas concretas de los actores educativos que en ellas participan, reconociendo la existencia de graves carencias educativas en los sectores sociales desfavorecidos.*
- *Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y los programas emergentes creados para resolver problemas persistentes en instancias e instituciones educativas concretas.*
- *Realizar diagnósticos sobre problemas concretos de administración y gestión del sistema educativo con base en un conocimiento multidisciplinario, una perspectiva humanista y considerando el carácter público y laico de la educación.*
- *Diseñar y proponer estrategias encaminadas a la solución de problemas o la atención de necesidades educativas.*
- *Participar en la implementación de políticas educativas, así como en el seguimiento y evaluación del impacto, los procesos y los resultados de programas y proyectos educativos.*

- *Trabajar en forma colegiada con otros profesionales y propiciar el trabajo en equipo al interior de las organizaciones educativas para gestionar y administrar programas, estrategias y/o acciones educativas mediante el empleo de los recursos tecnológicos.*  
*Apoyar y orientar a los tomadores de decisiones desde el ámbito de la administración y gestión, acerca de las opciones más adecuadas para mejorar los procesos y resultados educativos. (Plan de estudios de la LAE, 2009: 41-42).*

Cabe mencionar, que el perfil de egreso es el conjunto de aprendizajes, actitudes y valores que formarán parte de la personalidad del estudiante cuando termine los estudios; es decir, la conformación de su perfil iniciará y se formará mediante su trayecto académico., permitiéndole adquirir los conocimientos fundamentales para su formación profesional, así como desarrollar sus conocimientos, capacidades, competencias, actitudes, y forjar su carácter como un futuro administrador educativo.

### 2.3 Las Prácticas Profesionales en la formación del Administrador Educativo

¿Qué son las prácticas Profesionales?

Las prácticas profesionales son aquellas actividades en las cuales, los estudiantes ponen en práctica sus habilidades y conocimientos adquiridos dentro de su formación académica, así como aprender más sobre su perfil profesional. Es el primer contacto de inserción hacia el entorno laboral, en el cual les permitirá desarrollar sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que les permitirá fortalecer su formación profesional frente a un puesto de trabajo específico. La importancia de estas prácticas es vivir la realidad social y crear un vínculo en el área profesional para generar experiencia en el mundo laboral real.

Brindan la oportunidad de participar en distintas organizaciones, ya sea desde pequeñas instituciones, hasta grandes instituciones de sector público o privado, ofreciendo distintas modalidades de proyectos, cada uno de ellos con objetivos y actividades que respondan a las necesidades de los estudiantes en su ámbito profesional, donde los estudiantes quieran desenvolverse.

La Universidad Pedagógica Nacional orienta a los estudiantes a elegir una práctica profesional idónea a sus intereses académicos y profesionales, ya sea en una institución pública, privada o social, con la intención de adquirir experiencia profesional y habilidades ya mencionadas anteriormente. Cabe señalar que prácticas profesionales son de carácter opcional y únicamente complementario.

Todo lo mencionado anteriormente se relaciona también con el servicio social, puesto que los objetivos de ambas es el mismo, a diferencia de las prácticas, el servicio social es de carácter obligatorio e indispensable para el estudiante, en el cual desarrollará las habilidades y conocimientos de carácter profesional, descritos anteriormente, pero fomentando a la vez, la conciencia de solidaridad con la sociedad y a su formación integral para encaminar a su realización, plenitud y el bien común.

### **Prácticas Profesionales en el perfil profesional de la LAE**

El plan de estudios de la LAE define las prácticas profesionales como:

*“Espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que este es contextual, además fomenta la interacción social en compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la reorganización de los ya establecidos”. (Plan de estudios de la LAE, 2009:68)*

Por lo tanto, el libro azul nos da una introducción y definición sobre el impacto de las prácticas profesionales en el perfil de egreso de un Administrador Educativo, como se mencionó anteriormente, las practicas ayudan a desarrollar conocimientos y habilidades adquiridos al paso del tiempo en la trayectoria escolar, y por supuesto apoyados de los profesionales que comparten sus saberes y experiencia en el entorno de la administración. Es por esto que el libro azul nos hace énfasis en que escoger una buena práctica es clave para un buen desarrollo profesional, basado en interés profesionales y personales de cada estudiante, identificando las instituciones que cumplan estos intereses. Es por esto que la UPN da apoyo institucional para realizarlas, proponiendo un plan que permita identificar las instituciones para llevar acabo las prácticas, las cuales deben contener los siguientes aspectos:

- *Funciones y actividades a realizar por los practicantes*
- *Asesores de la institución que apoyarán las actividades de los practicantes*
- *Definición y asignación de mentorías a responsables de acompañar la actividad práctica*
- *Caracterización de los informes y documentos que darán testimonio de la realización de la actividad práctica*
- *Definición del apoyo que las nuevas tecnologías cumplen para la realización de las prácticas profesionales. (Plan de estudios de la LAE, 2009:68-69).*

Es por esto que hago énfasis en la importancia de la elección de una buena práctica profesional que se adapte a las necesidades y objetivos a futuro del alumno, colaborar para una institución, mientras se estudias y en un área que tiene relación con tu licenciatura, ayuda a potenciar las habilidades y conocimientos, pero sobre todo en adquirir experiencia laboral.

Como se afirma arriba la UPN orienta a los estudiantes a finales de 5to semestre a elegir una práctica profesional adecuada a sus intereses personales y profesionales, por medio de coloquios por parte de los profesores que imparten las

prácticas en diversas instituciones públicas y privadas, describiendo la fundamentación del programa, la relación con el perfil profesional, así como sus propósitos, funciones, responsabilidades y tareas del alumno.

El conocer la oferta de las prácticas profesionales hace que el alumno tome una mejor decisión para elegir la que mejor se adecue a sus intereses. De manera personal elegir la práctica fue una decisión difícil, puesto que, todas las practicas tenía una propuesta bastante buena en mis intereses, teniendo en cuenta las propuestas de las practicas ofertadas, decidí por inscribirme a la práctica profesional de “Administración y gestión de recursos humanos en FLACSO”, puedo decir que una de las razones por las que elegí esta práctica es la gran propuesta del plan de trabajo ofertado para los estudiantes, así como la ubicación de la sede, de igual modo, la mentoría del profesor Alejandro Carmona León y responsable de coordinar esta práctica, influyeron en mi toma de decisión para esta práctica profesional.

El conocer la oferta de las prácticas profesionales hace que el alumno tome una mejor decisión para elegir la que mejor se adecue a sus intereses. De manera personal elegir la práctica fue una decisión difícil, puesto que, todas las practicas tenía una propuesta bastante buena en mis intereses, teniendo en cuenta las propuestas de las practicas ofertadas, decidí por inscribirme a la práctica profesional de “Administración y gestión de recursos humanos en FLACSO”, puedo decir que una de las razones por las que elegí esta práctica es la gran propuesta del plan de trabajo ofertado para los estudiantes, así como la ubicación de la sede, de igual modo, la mentoría del profesor Alejandro Carmona León y responsable de coordinar esta práctica, influyeron en mi toma de decisión para esta práctica profesional.

Es importante mencionar que para la toma de decisión analicé todas las ofertas propuestas por cada profesor que eran responsables y llevaban a cabo prácticas en diferentes instituciones, es por esto que continuación, citare y sintetizaré el programa de la práctica profesional realizado por el profesor Alejandro Carmona León, el cual ayudo a mi toma de decisión para la Práctica Profesional., en este nos enfatiza el papel del Administrador educativo en la práctica profesional y su participación en ella.

**Fundamentación:** El programa nos describe como las transformaciones de los sistemas educativos van cambiando a lo largo de los años, en sus modelos, practicas etc; todo esto con el fin de otorgar mejores resultados adecuados a cada sociedad. Este fenómeno se la define como cambio organizacional y se puede reflejar en instituciones públicas y privadas, exigiéndoles que trabajen “*mediante mecanismos organizacionales encabezados a través de una administración por objetivos, bajo un enfoque de gestión y planeación estratégica, con estándares e indicadores que contribuyen a medir los objetivos y las metas institucionales*”.

(Carmona,2020:5)

Considerando lo anterior, el perfil del Administrador Educativo, se adecua para la intervención de tareas de gestión y administración, sobretodo en escenarios actuales, donde el estudiante pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria académica y complementados con las tareas encomendadas por la FLACSO México, para un mejor desarrollo profesional.

El Programa presentado por el profesor Alejandro Carmona se presenta de la siguiente manera:

**1. Caracterización.** Institución responsable: *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede México.* Breve descripción de la institución.

**1.1 Modalidad:** Área de asignación para e alumno y horario.

**1.2 Agentes Participantes:** Enlace institucional entre UPN y FLACSO México.

**1.3 Actividades por realizar:** Descripción de actividades en las que el alumno participara en la institución responsable.

**2. Objetivo de la propuesta.** Descripción de los objetivos de la practica en los alumnos.

**3. Funciones, Responsabilidades y tareas de los participantes.**



**3.1 Procedimiento formal del tutor de las prácticas profesionales.** El papel del tutor en el acompañamiento del estudiante durante su estancia en prácticas profesionales.

**3.2 Seguimiento de los alumnos.** Descripción de la Evaluación del alumno.

**3.3 Perfil de ingreso para inscribirse a la práctica Profesional.**  
Conocimientos, habilidades y actitudes del estudiante

**4. Organización y Desarrollo.** Divido en tres fases.

**4.1 Primera fase:** Taller introductorio en las instalaciones UPN

**4.2 Segunda fase:** Elaboración de Plan de Trabajo.

**4.3 Tercera fase:** Elaboración de informe final de la Práctica Profesional y presentación en el coloquio de Prácticas profesionales.

(Carmona,2020:5-13)

Con base a lo anterior y a la presentación de este programa por medio de un coloquio en la universidad y a los criterios de movilidad personal. tomé la decisión de realizar mis Prácticas Profesionales en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) México.

## **Capítulo 3. Resultados y perspectivas de mi experiencia profesional en las prácticas profesionales dentro de un contexto de la pandemia COVID-19.**

### 3.1 Institución receptora. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO México).

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) es un organismo internacional y autónomo de educación para América Latina y el Caribe, dedicado a la investigación, docencia y difusión del conocimiento en las ciencias sociales.

Objetivo general: La formación de especialistas en ciencias sociales en América Latina y el Caribe.

Objetivos particulares:

- Formar especialistas en ciencias sociales que, en correspondencia con el grado de Maestría y Doctorado, mantengan un equilibrio entre la formación teórico metodológica y la capacidad de plantear problemas sociales y políticos, sea a nivel analítico o de investigación.
- Actualizar y profundizar los conocimientos de los estudiantes en las áreas de teoría sociológica y política.
- Profundizar los conocimientos sobre la región latinoamericana, de manera que el estudiante sea capaz de comprender las problemáticas de la región en el contexto mundial.
- Proporcionar una especialización sólida en un campo de las ciencias sociales, de tal manera que el estudiante vincule sus conocimientos teóricos con temas concretos de análisis e investigación.
- Generar y difundir el conocimiento de las ciencias sociales en América Latina y el Caribe.

FLACSO, MÉXICO. (s.f). *¿Qué es la FLACSO México?*

Recuperado de: <https://www.flacso.edu.mx/acerca-de/>

## Ubicación Geográfica

Es importante analizar la ubicación geográfica de la FLACSO México, la sede se encuentra ubicada en Carretera al Ajusco 377, Colonia Héroes de Padierna Tlalpan, Ciudad de México. C.P. 14200. Constituida por 3 edificios principales los cuales son:

- Edificio I. Dirección e investigación.
- Edificio II. Aulas
- Edificio III. Administración

De igual forma, La FLACSO es reconocida por su Biblioteca académica, que lleva por nombre René Zavaleta Mercado, está especializada en las ciencias sociales, en las temáticas de: demografía, derechos humanos, economía, educación, estudios de género, política, políticas públicas y sociología con especial énfasis en América Latina. Considerado el mayor patrimonio documental de alto nivel en las ciencias sociales. Actualmente, ofrece una diversidad de contenidos, soportes y formatos a través de sus 14 colecciones: Audiovisuales, Bases de Datos, Cátedra, Fondo Antiguo, General, Gregorio Selser, José Gómez de León, Germán Parra, Mapas, Producción Académica, Publicaciones Seriadadas, Realía, Referencia y Tesis. En total preserva cerca de 87 mil títulos y más de 156 mil volúmenes.

La FLACSO también cuenta con áreas comunes como:

- Áreas de usos múltiples
- Unidad de Seminarios
- Gimnasio
- Cafetería
- Áreas verdes

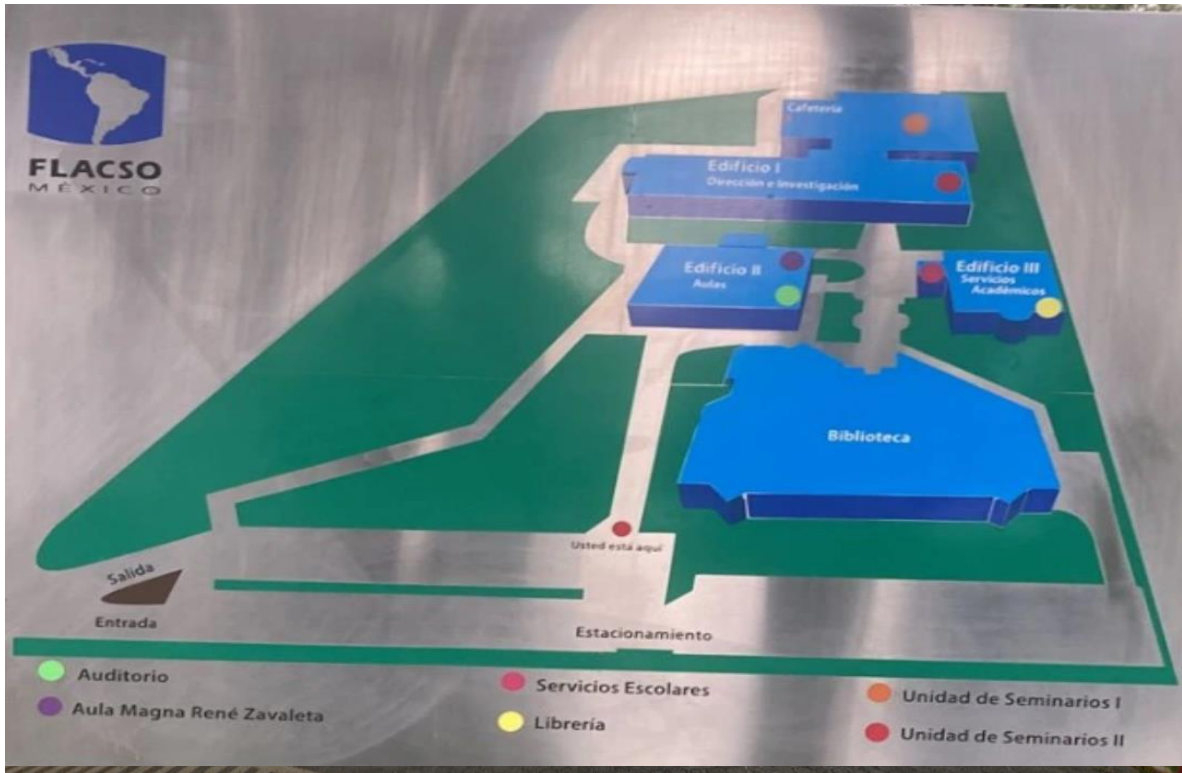


Imagen referencial 2. Croquis FLACSO México. José Luis Ruiz. (2022)



Imagen referencial 3. Edificio I. Dirección e Investigación. Autor Samuel T. (2014)



*Imagen referencial 4. Edificio II. Aulas. Autor: José Luis Ruiz (2022).*



*Imagen referencial 5. Edificio III. Administración. Fuente: Google*



*Imagen referencial 6. Biblioteca René Zavaleta Mercado. Fuente: Flacso mx*

La FLACSO México se establece en 1975 mediante un acuerdo entre el Gobierno Mexicano y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), e inicia sus actividades académicas en 1976.

A lo largo de cuarenta y tres años, la FLACSO México ha participado en la formación de profesionales y académicos, ha realizado aportaciones destacadas al análisis de problemas relevantes de la región y se ha consolidado como institución de excelencia académica en la que convergen estudiantes de diversos países y colaboran destacados especialistas de instituciones afines de México y de otros países del mundo.

Con el compromiso de ser una institución líder en la generación, enseñanza y difusión del conocimiento de las ciencias sociales con una dimensión latinoamericana, la FLACSO México se propuso participar en la definición de las

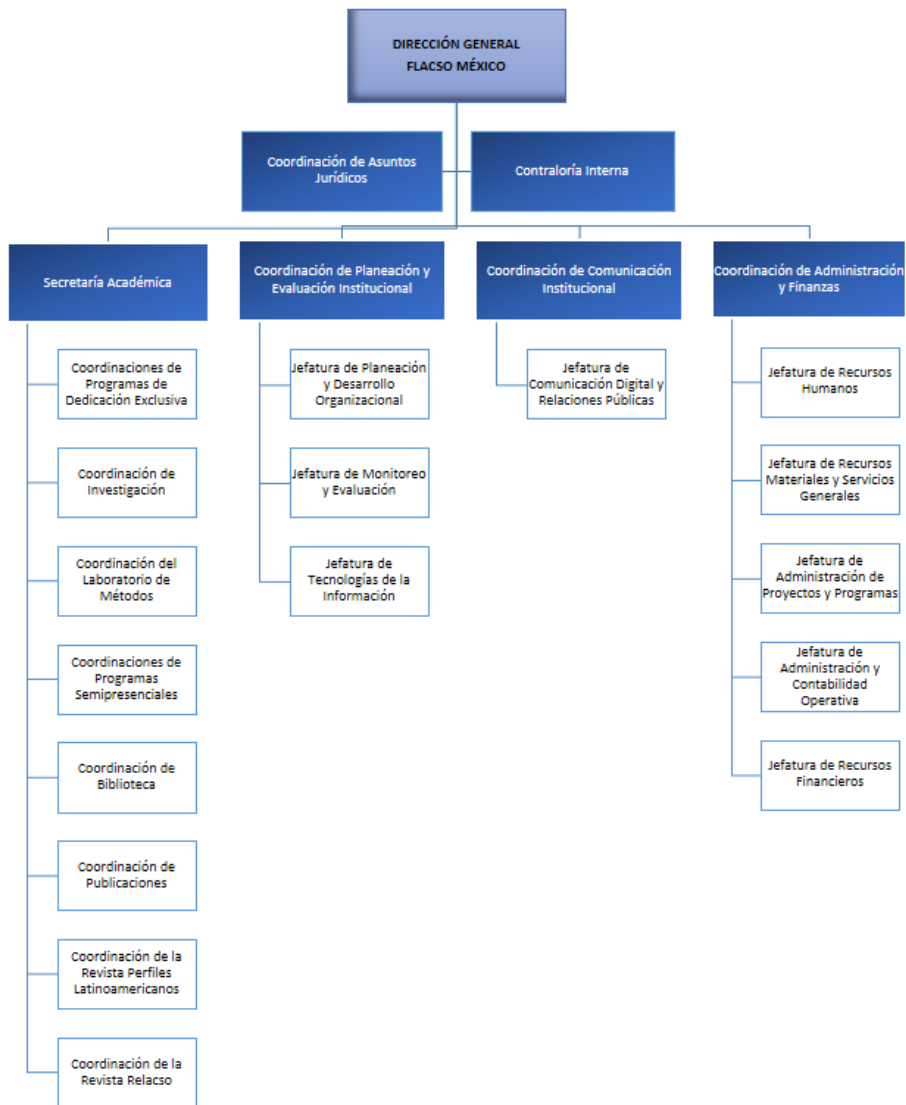
agendas académica y pública, a partir del análisis de los principales dilemas, retos y oportunidades que enfrentan las sociedades contemporáneas.

La FLACSO México es una de las sedes Académicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, integrada por 15 unidades (Sedes, Programas y Proyectos), asentadas en distintos países de Latinoamérica. La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Flacso y está compuesta por representantes de todos los Estados Miembros del Acuerdo General de la Flacso. Sus reuniones ordinarias se realizan cada dos años, en distintos países de la región. Asimismo, FLACSO México es miembro pleno del Comité Directivo.

FLACSO, MÉXICO. (s.f). *¿Qué es la FLACSO México?*

Recuperado de: <https://www.flacso.edu.mx/acerca-de/>

Organigrama Funcional



Organigrama funcional. FLACSO México, 2022

La FLACSO México está conformada de la siguiente manera:

Dirección General, en donde se desglosan la

- Coordinación de Asuntos Jurídicos



- Contraloría Interna
- Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional
- Coordinación de comunicación Institucional
- Coordinación de Administración

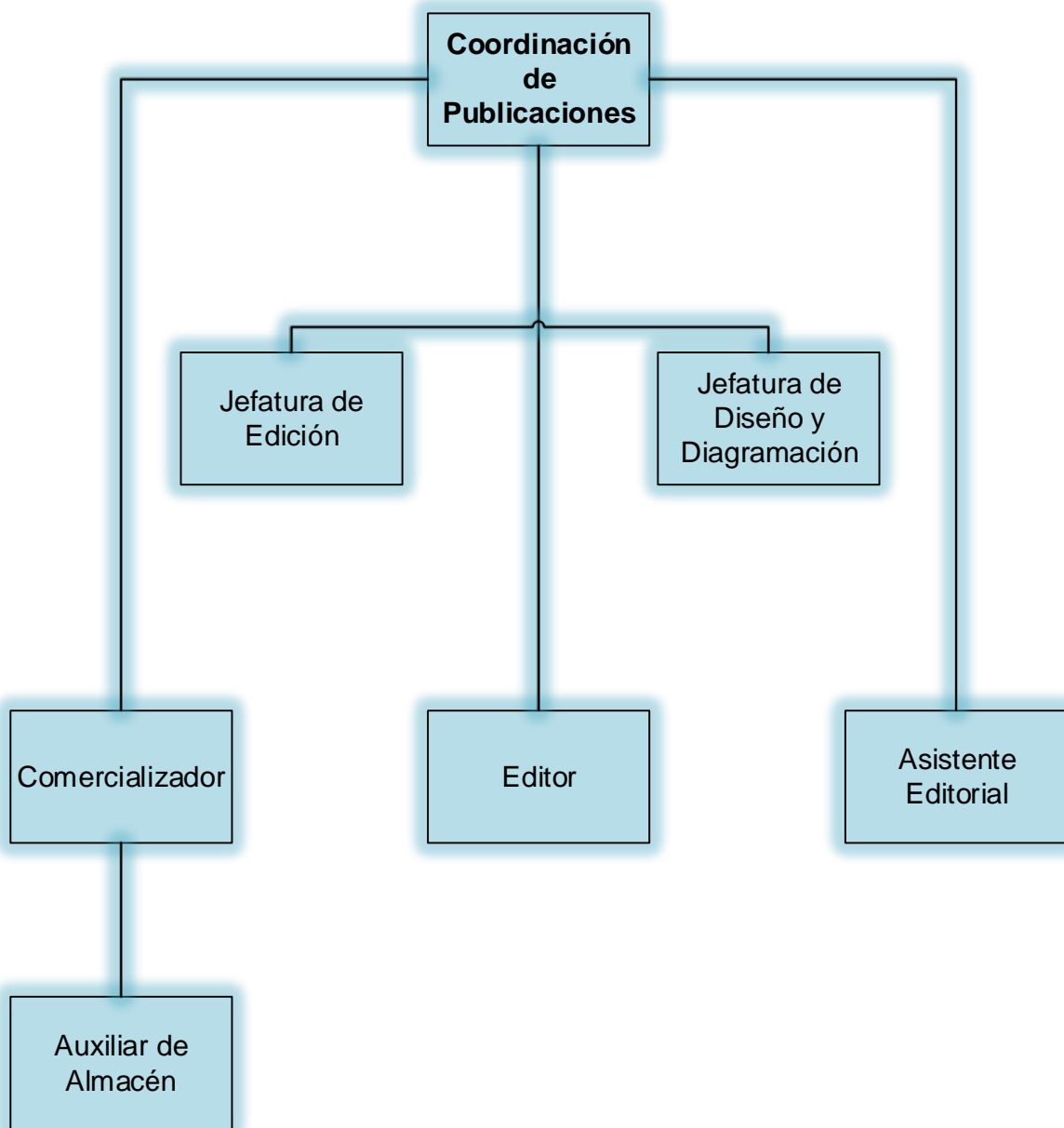
Secretaria Académica, constituida por las siguientes Coordinaciones:

- Coordinación de Investigación
- Coordinación de Laboratorio de Métodos
- Coordinación de Publicaciones
- Coordinación de la Revista Perfiles Latinoamericanos
- Coordinación de Biblioteca
- Coordinaciones de Maestrías y Doctorados

Cada una de estas Coordinaciones está conformada con sus respectivas jefaturas y departamentos correspondientes.

### 3.2 Prácticas Profesionales. Campos de intervención en 6to semestre

Me propongo exponer el inicio de mis Prácticas Profesionales I en 6to semestre de la carrera, fue el primer contacto que tuve con la institución, el enlace de FLACSO-UPN, se llevó a cabo por medio de la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la FLACSO, quien es la encargada de entrevistar, revisar curriculums así como documentos personales como, seguro médico, horario de los estudiantes y contacto de un familiar por alguna emergencia. Posteriormente a la entrevista se designa alguna área de acuerdo a las habilidades y competencias, basados en experiencia laboral o escolar, metas profesionales y personales con base a esta entrevista se asigna el área correspondiente para cada estudiante. A continuación, se presenta el organigrama sintetizado de la coordinación de publicaciones a la que fui asignada para estas primeras prácticas profesionales.



*Figura 6. Elaboración propia  
Información recuperada en: Organigrama funcional. FLACSO México, 2021*

Dirección y área. Coordinación de Publicaciones

La Coordinación de Publicaciones, se encarga de coordinar los procesos de edición y publicación de obras vinculadas con los intereses y lineamientos de la FLACSO México, así como su divulgación y comercialización en el mundo académico. Sus principales funciones son:

- Elaborar la agenda del Consejo Editorial con base en los aspectos editoriales específicos a tratar para la toma de decisiones y la actualización de la política editorial.
- Recibir, evaluar y presentar al Consejo Editorial los originales de libros para su edición, con base en los lineamientos establecidos en las políticas y normatividad editorial.
- Validar el cumplimiento de estructura técnica de manuscritos que se reciben para su potencial publicación, con base en los parámetros documentados en la norma de política editorial.
- Solicitar y coordinar la evaluación de originales a los dictaminadores seleccionados por el Consejo Editorial, así como dar seguimiento al proceso hasta la entrega de evaluaciones a los autores.
- Elaborar la estrategia y coordinar la operación de la misma en un plan de trabajo, con ajustes sistemáticos, incluyendo la asignación de responsables de procesos de edición, jurídicos (derechos de autor y coedición), divulgación científica y bases de datos, almacenamiento de datos y comercialización, con base en cargas de trabajo y prioridades definidas.
- Definir y operar la estrategia de posicionamiento y divulgación de la FLACSO México en relación a aspectos editoriales y de interés institucional, a través de la generación e interacción con redes de contactos dentro del ámbito editorial.
- Definir los lineamientos y coordinar la operación de diseño de edición, forros, coedición y derechos patrimoniales, tirajes y precios de venta al público.
- Coordinar y distribuir el plan de trabajo de edición, diseño y producción editorial de acuerdo a las necesidades de la Coordinación.

- Definir los lineamientos y coordinar la operación de ciencia abierta de la producción científica de la FLACSO México.
- Validar la edición final del libro, así como solicitar y dar seguimiento a la obtención y comprobación del ISBN con base en el procedimiento establecido.
- Elaborar informes de la Coordinación con base en requerimientos específicos de la Dirección General o alguna otra figura interna o externa.
- Coordinar y negociar con los diferentes actores, internos y externos, los procesos administrativos para el cumplimiento de la operación del plan de trabajo y política editorial de la FLACSO México.

FLACSO, MÉXICO, *Manual de definición de funciones (2020)*.

#### Actividades desarrolladas

En este primer semestre de Prácticas Profesionales. Campos de intervención, colaboré con la asistente de la Coordinadora de Publicaciones, siendo el primer contacto que tuve con la institución participe en las siguientes actividades:

- Revisión de contratos de cesión de derechos de autor, dictámenes, contratos de prestación de servicios.
- Revisión de firmas completas de estos contratos, tanto como de autores, FLACSO o representantes legales entre otros.
- Escaneo de documentos físicos a digitales para archivarlos en la carpeta virtual correspondiente y de igual forma archivarlos en carpetas físicas.

### 3.3 Inicio de una “nueva modalidad” de trabajo partir de la Covid 19

A finales del año 2019 la noticia de que un virus letal estaba siendo propagado en el Oriente, llegó sin causar tanto revuelo en nuestra sociedad local. Ya entrado el año 2020 el mismo virus estaba causando estragos en Europa, donde esos países del primer mundo sufrieron por no ser capaces de prever lo que venía, dejando al descubierto un sistema de salud insuficiente para afrontar la pandemia. pero ¿qué es el COVID-19?

La Organización Mundial de la Salud, nos dice que el COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2, que afectan a las personas infectadas con una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperarán sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, algunas enfermarán gravemente y requerirán atención médica. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. Cualquier persona, de cualquier edad, puede contraer la COVID-19 y enfermar gravemente o morir.

La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China). Esas noticias ya comenzaban a hacer sonar las alarmas de nuestro país. México, un país en desarrollo o emergente, tampoco estaba preparado para la situación. El marasmo de noticias e información en redes sociales, en su mayoría falsas, causó miedo y confusión, aunque la gran mayoría de ciudadanos ignoró las indicaciones oficiales y hoy somos una de las naciones con más contagios y muertes por Covid-19,

Es por esto que los inicios de mis prácticas profesionales se vieron afectadas por la contingencia sanitaria, debido a que fue el inicio de la pandemia por COVID-19, en el mes de abril del año 2020, donde se decretó el cierre de todas las actividades no esenciales, causando el cierre de negocios, oficinas, escuelas etc. Y como consecuente la cancelación de mis prácticas y proyectos que se tenían en pie en la Coordinación de Publicaciones. El proyecto que fue cancelado, trataba de acudir a ferias de libros en las que la FLACSO México asistía, con el fin de realizar encuestas y construir una investigación sobre el fomento de la lectura en

nuestro país, así como difundir y dar a conocer a la FLACSO. Dicho lo anterior, los meses siguientes no tuve intervención alguna o de forma remota de mis Prácticas Profesionales, ya que el sistema educativo y general el país, no estaba preparado para afrontar las consecuencias de la pandemia y como resultado, dar por concluidas mis prácticas profesionales, campos de intervención, en las que solo participé aproximadamente un mes, con un total de 90 horas de las 240 obligatorias que se tenían previstas.

#### Balance final de aprendizaje Prácticas Profesionales. Campos de intervención

La valoración sobre mi aportación en las actividades antes mencionadas, me parece que estas primeras prácticas aprendí cosas muy básicas, desde la integración con el personal de la FLACSO, como actividades de archivo, orden, uso de las carpetas virtuales y equipo de ofimática, como agregan el uso de las nuevas tecnologías para archivar los documentos y hacer más práctica la información. Respecto a la relación de las prácticas con la administración educativa, es que primeramente estamos en una institución dedicada a la educación, y como dice en el documento del plan 2009 de la licenciatura, nosotros *“los administradores podemos desempeñarnos profesionalmente en diferentes sistemas de educación”*, las actividades que desarrolle en esta práctica se relacionan a cómo organizar archivos, ya que una de las tareas de nosotros los administradores es el organizar, en este caso la organización de estos documentos facilitarán a una mejor administración de los contratos dictámenes etc, facilitará a la localización de cada uno de ellos si es que se necesita y se tendría un respaldo de ellos, en dado caso que se pierda alguno de ellos en forma física, a lo que me refiero es que una buena organización ayudará a los procesos de esta área de fomento editorial. La poca intervención que tuve en estas prácticas, limitó el aprendizaje, la participación y desarrollo profesional como administrador educativo, que pude haber obtenido en este primer semestre como practicante.

### 3.4 Prácticas profesionales I en 7° semestre y II en 8° semestre

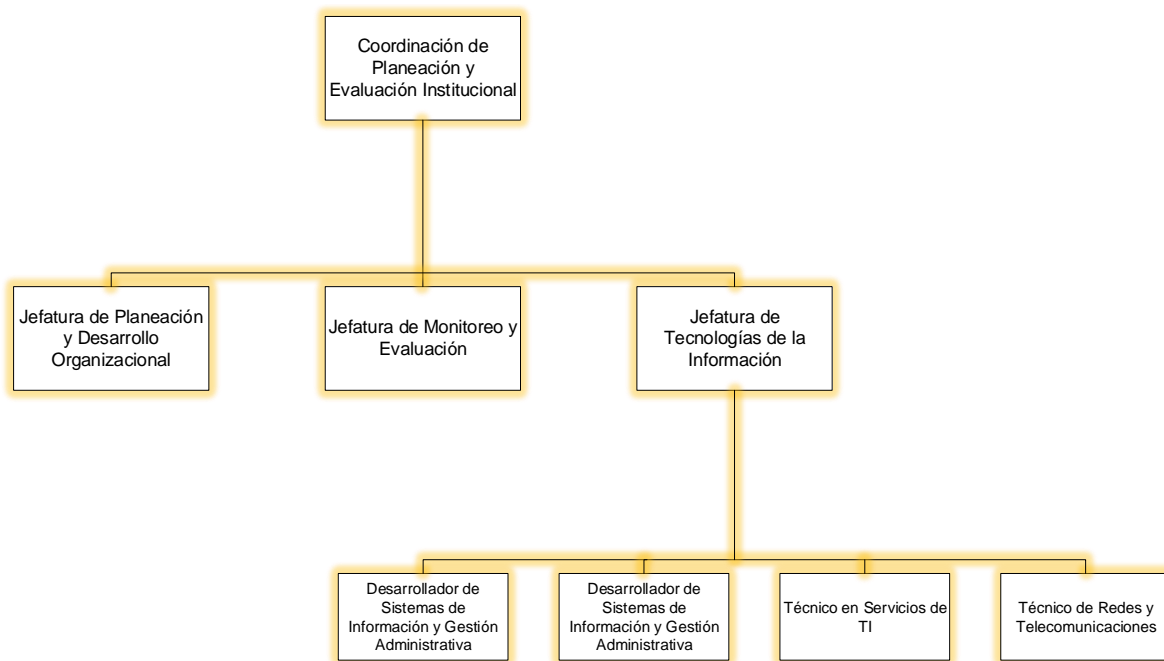
Para el retorno a mis prácticas profesionales I decidí continuar en la misma institución, debido a que, me había gustado el ambiente de trabajo, así como la dinámica y la facilidad de movilidad personal que tenía, sentí que por los estragos de la pandemia no obtuve el aprendizaje que me hubiera gustado, así que, por esta razón quise continuar en FLACSO, para poder obtener un mejor desarrollo e involucrarme esta institución dedicada a la educación y aprender de los mentores que trabajan en esta institución.

Esta decisión sucedió cuatro meses después de la suspensión actividades, en el mes de agosto del 2020, el inicio de mi séptimo semestre 2020-2. La responsable de la FLACSO, la jefa de Recursos humanos, se comunicó conmigo por medio de correo electrónico, para agendar una junta por medio de la plataforma de Blue Jeans. Esta junta se llevó a cabo en conjunto con una compañera de la universidad y el coordinador, se platicó el tema del trabajo a distancia por la contingencia sanitaria que seguíamos atravesando, en segundo lugar, nos hizo por segunda vez una breve entrevista sobre intereses personales y profesionales a futuro. En esta segunda entrevista las preguntas fueron más generales al área de Planeación, como el interés para involucrarme en temas de educación en línea, manejo de plataformas para mejorar la calidad para aprendizajes de forma remota etc.

Después de la entrevista con el Coordinador se me asignó participar en la Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional en la Jefatura de Planeación y Desarrollo Organizacional, de la mano del Coordinador y la Jefa de departamento. Se dio una capacitación previa para utilizar las herramientas que comúnmente se utilizan en la FLACSO y que me servirían para poder trabajar de forma remota desde casa, pero con la participación activa, asignándome un horario específico para trabajar las actividades asignadas.

## Dirección y área, Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional

Prosigamos a examinar brevemente el desglose de esta coordinación. Se puede observar que la coordinación está conformada por tres jefaturas y sus respectivas áreas.



*Figura 7. Elaboración propia*

*Recuperado en: Organigrama funcional. FLACSO México, 2021*

La Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional, se dedica a coordinar los esfuerzos de planeación estratégica y presupuestal, así como su correcta ejecución, con base en el análisis del entorno institucional, la visión de La FLACSO México, los lineamientos del sistema, así como la constante evaluación del desempeño y productividad de la institución, en lo individual y lo organizacional.

- Definir y coordinar la ejecución de los procesos de planeación institucional, a través de la interacción con todas las Coordinaciones de La FLACSO México y con base en la calendarización, operación académica y administrativa.



- Coordinar el seguimiento a la ejecución de la planeación, a través de la interacción con todas las Coordinaciones de La FLACSO México y el monitoreo constante a los indicadores de desempeño establecidos.
- Definir y coordinar la ejecución del proceso de evaluación y seguimiento del desempeño, individual y organizacional, con base en los objetivos de cada Coordinación y sus derivados en puestos correspondientes.
- Proveer retroalimentación a todas las Coordinaciones y puestos de La FLACSO México respecto a su desempeño, con base en las evaluaciones correspondientes.
- Definir la estructura y coordinar la generación y elaboración de los informes de gestión solicitados por las distintas instancias, internas y externas, con base en los requerimientos específicos y los insumos existentes en La FLACSO México.
- Definir las iniciativas de modernización tecnológica y gestión de la información, así como coordinar su ejecución, con base en el diagnóstico de la situación actual y el análisis de necesidades de acuerdo a la estrategia, operación académica y administrativa.
- Definir las iniciativas de mejora en cuanto a servicios de TI, seguridad de la información, redes y telecomunicaciones de La FLACSO México, con base en el diagnóstico de la situación actual y el análisis de necesidades de acuerdo a la estrategia, operación académica y administrativa.

FLACSO, MÉXICO, *Manual de definición de funciones (2020)*

## Jefatura de Planeación y Desarrollo Organizacional

Ahora bien, con respecto a la **Jefatura de Planeación y Desarrollo Organizacional** a la que fui designada para mis Prácticas Profesionales I, se dedica a contribuir a la exitosa ejecución de la estrategia y operación, a través de la identificación de oportunidades de mejora para proponer los cambios necesarios.

- Ejecutar los procesos de planeación institucional, a través de la organización de la logística de sesiones de trabajo, así como la integración de documentos necesarios para la planeación y seguimiento.
- Ejecutar los procesos de gestión del desempeño individual, a través de la organización de la logística de sesiones de trabajo, así como la integración de documentos necesarios para la gestión del desempeño.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos y estructura, a través de la realización de la evaluación de procesos y diálogo con colaboradores en general.
- Proponer mejoras en los procesos, estructura, perfiles de personas y metas, o cualquier otro ámbito, con base en resultados de evaluaciones de procesos y diálogo con colaboradores.

FLACSO, MÉXICO, Manual de definición de funciones (2020)

#### Actividades desarrolladas

En las Prácticas Profesionales I, participe en las siguientes actividades:

#### **1. Analizar metodología del levantamiento de perfiles para construir las cédulas de perfiles de puesto en la FLACSO México.**

La finalidad de este proyecto permite, que las instituciones involucradas se basen en un estándar, que respondan a las necesidades reales del mercado de trabajo. En el perfil profesional de los trabajadores competentes, la capacidad de desarrollo y flexibilidad que ofrecen las competencias básicas, genéricas y específicas tienen mayor importancia frente a las habilidades manuales o intelectuales; por consiguiente, el elaborar perfiles profesionales constituye la base para el inicio del proceso de formación con enfoque en competencias, lo que asegura que la capacitación se convierta en un medio para fortalecer la productividad y empleabilidad en el país al contar con mano de obra calificada.

Información de apoyo para la realización de este Manual:

Me permito describir la información de apoyo brindada para la introducción teórica para la realización de este proyecto:

- GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos- Lima, julio de 2013.
- MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES. Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional. Quito-Ecuador 2011

Archivos en Perfiles zip proporcionados por la jefa de departamento María Fernanda González, dando una ejemplificación del contenido de cada uno de ellos.

- Catalogo capacidades
- Catalogo carreras
- Catalogo competencias
- Catalogo experiencia

Estos archivos son la base y guía para la elaboración de los catálogos propios de la FLACSO. Para la elaboración de los catálogos la jefa de departamento de igual forma me proporcionó la siguiente información.

- Plantilla de Personal de la FLACSO
- Organigrama Institucional, así como dos muestras de las Cédulas de Funciones y la cédula preliminar del perfil de puesto.

Elaboré los siguientes catálogos:

- Catálogo de carreras afines a las Ciencias Sociales
- Catálogo de experiencia profesional
- Catálogo de Verbos

- Catálogo de ofimática
- Catálogo de idiomas
- Catálogo de competencias

#### E.J. Evidencia 1, Catálogo de idiomas.

Con base a estos catálogos, posteriormente se llevó a cabo, el diseño y aplicación de un formulario en google forms, elaborado por el Coordinador, con el objetivo de integrar la información sobre los perfiles de puestos de la FLACSO México, en el cual se hacía preguntas específicas como:

- Áreas de adscripción
- Puesto
- Formación académica (carrera genérica)
- Conocimientos específicos
- Experiencia profesional
- Ofimática
- Idiomas
- Competencias genéricas (comunicativas, de relación, metodológicas, directivas, administrativas).
- Nombre del entrevistado y entrevistador

El método empleado en este levantamiento de información sobre los perfiles de puesto, fue la aplicación de una entrevista estructurada (a distancia por la contingencia sanitaria de COVID-19) con el titular de cada Coordinación o Jefatura de área de la Facultad, participe esporádicamente en la aplicación de estas entrevistas.

A continuación, presento un ejemplo de las preguntas del formulario utilizado para la elaboración de las entrevistas antes mencionada, con el fin de recabar y crear una base de datos con las respuestas obtenidas.

## [E.J. Evidencia 2. Formulario para el levantamiento de información](#)

### **2. Manual de Perfiles**

Diseñé el formato y realicé la integración de toda la información antes mencionada sobre los perfiles, por medio de la combinación de correspondencia, exportando la base de datos de Excel a formato Word, para una mejor organización y visualización.

## [E.J. Evidencia 3. Formato Manual de Perfiles.](#)

Este manual tiene como objetivo:

- Determinar las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades, obligaciones y requisitos asignadas al cargo o puesto de trabajo.

## [E.J. Evidencia 4. Manual de Perfiles.](#)

Actividades desarrolladas Prácticas II

Para el concluir mis Prácticas Profesionales II participe en las siguientes actividades que me designaron los responsables, cabe señalar que la comunicación siguió siendo a distancia, aún por la contingencia sanitaria debido a COVID-19, la forma de trabajo continuo de la misma forma, por llamadas mediante plataforma y capacitaciones en línea.

El primer proyecto asignado fue:

## **1. Revisión y elaboración de un catálogo de constancias emitidas por la FLACSO**

En este proyecto participe en la revisión nombres sugeridos de las constancias en el archivo base del catálogo, esto con la finalidad de continuar con la tarea de ir integrando las constancias que corresponden a un mismo tema en una constancia que podemos llamar genérica.

- Apoyé en la revisión de la clasificación temática final del menú de constancias
- Realice la exportación del menú en archivo Excel a un formato Word, proporcionado por el Coordinador de todas constancias expedidas por la FLACSO.

La FLACSO México tiene un amplio catálogo de constancias que puede emitir la institución, como se puede observar en el anexo, estas constancias pueden ser emitidas por un departamento en específico, en esta participación se dieron nombres sugeridos para cada uno de estos trámites, así como dar conocer la figura o participante que puede solicitarla, estas constancias van dirigidas al público estudiantil, así como docentes etc, más que nada al cuerpo académico que conforman la FLACSO.

[E.J. Evidencia 5. Constancias](#)

## **2. Evaluación del desempeño semestre 2020**

La Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional se reúne con los evaluadores para sensibilizarlos sobre la importancia que tiene la retroalimentación a sus colaboradores, así como de la necesidad de contar con sus comentarios para la mejora del desempeño. La evaluación del desempeño laboral es una herramienta para gestionar las acciones de los colaboradores de área, tiene como principal objetivo medir el trabajo y los resultados de los trabajadores.

Esta revisión examina a los empleados de manera periódica y señala sus fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus actividades laborales. Detectan la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este segundo proyecto colabore en estas actividades que a continuación detallo:

- Revisión de archivos de la plantilla de la FLACSO, en la cual los Coordinadores y Jefes de área evaluaban el desempeño laboral destacado de su personal a cargo, así como agregar observaciones de mejora laboral
- Detección de las frecuencias de necesidades laborales y personales.

### [E.J. Evidencia 6. Frecuencias de necesidades.](#)

- Realicé una propuesta de mejora, en la cual dio pie al siguiente proyecto.

## **3. Elaboración del Taller para el Desarrollo de Capacidades, Planeación, Organización y Evaluación del desempeño”.**

En consecuencia, de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se dio lugar a elaborar un taller que va dirigido a los jefes de departamento y el personal en general de la FLACSO. Este taller tiene como objetivo que los asistentes,

apliquen los principios y las técnicas necesarias para la planeación, organización y aprovechamiento del tiempo, usando una metodología teórica y práctica, con la finalidad de lograr sus objetivos y metas organizacionales, así como personales, todo lo anterior con base a los resultados de las frecuencias de necesidades del archivo que elabore anteriormente.

#### [EJ. Evidencia 7. Planeación del Taller.](#)

#### [EJ. Evidencia 8. Curso P y O.](#)

El objetivo principal de la elaboración de este taller se pretende que los asistentes, apliquen los principios y las técnicas necesarias para la planeación, organización y aprovechamiento del tiempo, usando una metodología teórica y práctica, con la finalidad de lograr sus objetivos y metas organizacionales.

### **4. Manual de Operación y Organización**

Es un documento técnico de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas de los procesos que llevaban a cabo cada área de la institución, definiendo los procesos de trabajo y de gestión de cada una de ellas.

- Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o paso en el flujo de procedimientos.

Participe primeramente en la revisión del contenido de este manual, para posteriormente simplificarlo mediante un diagrama de flujo paso a paso de cada proceso, (recibí capacitación para trabajar y utilizar el software de visio, este



software ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o paso en el flujo de procedimientos). La elaboración de los diagramas de flujo tiene la finalidad de lograr una mejor representación de la secuencia de las actividades e identificar posibles inconsistencias en los procesos y tener una oportunidad de mejora si es el caso.

Con base a este archivo del Manual de Operación y Organización y como mencioné líneas arriba, llevé a cabo la simplificación de cada proceso de la FLACSO mediante un diagrama de flujo, para una mejor organización de cada uno de los procesos que están en el contenido de este Manual. A continuación, adjunto uno de los diagramas que trabajé.

#### [EJ. Evidencia 9. Diagrama de Flujo. Manual de Operación y Organización](#)

#### Balance final de aprendizaje Prácticas Profesionales I y II

El aprendizaje final que obtuve durante estas Prácticas, fue mejor de lo esperado, me permitió desarrollar habilidades profesionales, tecnológicas y personales, de igual forma el trabajar en equipo, ser organizada con el trabajo, la comunicación afectiva y saber expresarme libremente y poder aportar ideas en los proyectos. A pesar de la nueva modalidad de trabajo en línea y a distancia, por el tema de la pandemia, aún así, la constante comunicación con mi equipo de trabajo fue bastante provechosa, gracias a las llamadas por medio de plataformas, constantes capacitaciones por el Coordinador y la jefa de departamento, que me daban una grata retroalimentación de cada proyecto en los que fui participe.

Este segundo semestre que estuve en FLACSO, pude relacionarme mejor con la institución, así como con los colaboradores de distintas áreas, gracias a mi participación esporádica en entrevistas para conocer más a detalle las habilidades profesionales, como su escolaridad, competencias profesionales, personales, conocimientos en temas de ofimática o específicos a su puesto, que

requiere la institución. Ampliar mis conocimientos en la elaboración del Manual de Perfiles de Puesto, todo el proceso que conlleva esta elaboración, puedo concluir que este documento de dirección y control, tiene la finalidad de normar su estructura organizacional y precisar los puestos, perfiles, atribuciones que debe de poseer una persona para ocupar un puesto en cada una de las áreas que conforman la estructura de la institución y es de importante valor, puesto que, su objeto principal es que los trabajadores realicen sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia que exige una institución como la FLACSO, México.

De igual forma, el aprendizaje obtenido en estas últimas Prácticas Profesionales II, fue bastante significativo, ya que me permitió seguir desarrollando habilidades profesionales y tecnológicas que anteriormente desconocía, primeramente, la revisión de las constancias, se llevó acabo en saber clasificar cada una de ellas, revisar detenidamente cada una de ellas para saber y separarlas, y posteriormente sugerir un nombre en específico para cada una de ellas, hacer toda esta base de datos en formato Excel para después exportar toda esa información a un archivo de Word por medio de la combinación de correspondencia, permitiendo pasar toda la información en un solo paso y no hacerlo uno por uno, y como resultado se presentó en catalogo que contiene, número de folio, tipo de constancia, nombre, figura, áreas que emiten, firmas, sello, validez oficial y el periodo sugerido para solicitarla.

El objetivo principal de este proyecto fue llevar un mejor control de estos documentos emitidos por la FLACSO, saber la organización de estos documentos, es importante para poder hacer más práctico y fácil el trabajo, ya que el saber donde pedir la emisión de la constancia solicitada, ahorra tiempo tanto para la figura que solicita la constancia como para los trabajadores que les permitirá saber su trabajo aún más eficiente. Por otro lado el aprendizaje que me dejo el proyecto de evaluación del desempeño fue grato, ya que hice un análisis detallado de las observaciones que los jefes de cada departamento nos proporcionaron por medio de un archivo en formato Excel, donde detallaban su desempeño destacado así como oportunidades para la mejora de su trabajo evaluado, analizar detenidamente

cada comentario de los colaboradores de todas las Coordinaciones de la FLACSO, para poder identificar las frecuencias de necesidades que se repetían continuamente, este análisis me permitió crear un taller de planeación y organización, haciendo énfasis en las necesidades más frecuentes, como se puede observar en la planeación de este taller donde aborde los temas como la planeación estratégica, organización en el trabajo, administración de tiempo, orientación por resultados donde le permite a los colaboradores describir sus metas personales y profesionales.

La creación de este taller fue un arduo trabajo, el diseño de este taller me permitió desarrollar habilidades en diseño instruccional, cabe mencionar que, en el paso de mi trayectoria académica, tuve una introducción teórica a este tema, así que gracias a la elaboración de este taller pude llevar a la práctica estos conocimientos, dentro de las cuales las tres actividades principales que más utilice fueron:

- 1) Estructurar
- 2) Investigar
- 3) Analizar

Estas tres actividades dirigidas hacia la generación del contenido, potenciar habilidades para la producción de este taller las cuales fueron:

- 1) Aplicar metodologías de aprendizaje.
- 2) Analizar e identificar el objetivo de aprendizaje y sus razones.
- 3) Estructurar contenido atractivo
- 4) Diseño no rutinario y uso de creatividad

Podría concluir que gracias a este diseño de taller reforcé habilidades como la escritura, tener la capacidad para describir, explicar o narrar en un lenguaje directo, innovar en cuanto al diseño de actividades, contenidos y formas de evaluación de manera atractiva, investigar y conocer el contenido de la información de los temas

a desarrollar, colaboración, tener la capacidad de trabajo en equipo para coordinar los conocimientos con los expertos, que en este caso fueron los responsables de mis prácticas profesionales, gestionar el proyecto en materia de planificación de tiempos, metas y recursos disponibles.

Por último, el proyecto de Manual de Organización y Operación ha sido uno de los proyectos más grandes en los que participé, como mencioné anteriormente este Manual es una guía de referencia que contiene toda la información sobre cómo funciona una organización, que personalmente desconocía que toda organización tiene uno y que su propósito es conocer cómo se desempeña la organización, así como los elementos que la componen como: su contexto, la estructura, los puestos, los procesos y procedimientos de las actividades, las políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada a su operación, gracias a este Manual lleve a cabo la simplificación administrativa, que es una reducción de las barreras y cargas derivadas de los procesos que contiene este Manual. Por medio de una capacitación por los responsables de mis prácticas, conocí otro software llamado Microsoft Visio que ayuda a visualizar flujos de proceso empresariales conectados a datos de características dentro de los cuales se pueden encontrar, diagramas de flujo, organigramas, planos de construcción, diagramas de flujo de datos, de procesos, diagramas de carriles, mapas en 3D etc., este programa me permitió representar cada proceso del manual mediante un diagrama de flujo para entender mejor los pasos de cada proceso de operación y organización de la FLACSO.

Gracias este Manual conocí los beneficios que tiene que todas las organizaciones tengan uno, puesto que ayuda a mejorar la productividad y la eficiencia, ya que se tiene claramente la definición de cada proceso de trabajo, así como las responsabilidades y actividades realizándose de una manera ordenada y adecuada al tener documentado cada proceso los miembros de la organización podrán conocer exactamente como realizar su trabajo.

### 3.5 El Servicio Social como complemento final en la formación profesional

#### Definición del Servicio Social

Consideremos ahora en definir los que es el Servicio Social, primeramente, comencemos a separar las palabras, la Real Academia Española (RAE) nos dice que el servicio es “*Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada*”. Puedo decir que el servicio es el acto de servir, donde se realiza una acción con la finalidad de satisfacer alguna necesidad que tiene una persona. Por otra parte, la palabra social, la RAE nos dice que “*Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad*” y que es aquello vinculado a la sociedad, ya sea en su comunidad de individuos que comparten alguna cultura o territorio en común.

En conjunto el servicio social se puede definir genéricamente como prestaciones que son muy importante para el bienestar social y hacer una mejora en los individuos que integran la sociedad. Sabemos que los servicios sociales tienen un alcance bastante amplio y que pueden llegar a abarcar distintos e infinidad de temas, pero nos centraremos a el Servicio Social en instituciones educativas,

En las instituciones educativas de educación superior, el servicio social forma parte como una actividad obligatoria que todo estudiante debe de desarrollar a lo largo de su formación profesional, no solo como un aporte solidario a la comunidad, sino como una herramienta educativa que al igual que las prácticas profesionales ayudara a su formación personal y profesional. A diferencia de las prácticas profesionales el servicio social tiene como misión la formación integral del estudiante, donde se aporta como prestador sus conocimientos y habilidades de su formación académica y que se tenga un compromiso con la sociedad contribuyendo y potenciando el sentido de la responsabilidad, lealtad y compromiso profesional. Uno de los principales propósitos del servicio social es obtener una conciencia solidaria y compromiso con la sociedad y tener un acto de reciprocidad con ella a través de sus planes y programas ofertados en diversas instituciones ya sea de sector público o privado.

Dicho lo anterior, examinaremos brevemente la definición del Servicio Social por parte de UPN, refiriéndose a que es una actividad eminentemente formativa y de servicio, es decir, por un lado, afirma y amplía la información académica del estudiante y, por otro, fomenta en él una conciencia de solidaridad con la sociedad a la que pertenece. El Servicio Social se presta con carácter temporal y obligatorio; además, es un requisito académico indispensable para la titulación. El servicio social únicamente puede prestarse solo si el alumno acreditó el 70% de su formación académica y definiendo el tiempo y las horas establecidas que es un tiempo no menor a seis meses, ni mayor a dos años y el tiempo obligatorio es cubrir 480 horas como mínimo y establece que la normatividad del servicio social debe ser continuo a fin de lograr los objetivos planteados en el programa.

La UPN ofrece gran variedad de programas para la prestación del estudiante como servidor, dentro de los cuales se manejan dos tipos de programas; internos y externos. Los programas internos ofrecen al estudiante el fortalecimiento institucional y de desarrollo comunitario. Diseñados y coordinados por académicos y personal de áreas de apoyo administrativo de la UPN; incluyen aspectos de la docencia, formación y actualización docente, la investigación, el apoyo a diversos servicios educativos que brinda la Universidad y en menor grado, a la administración pública (UPN,2019). Mientras que los programas externos están diseñados y coordinados por personal de diversas instituciones públicas y del sector social, como instituciones de asistencia privada para beneficio de la sociedad. Su desarrollo atiende y da solución a problemáticas que por su naturaleza involucran la acción de los profesionales de la educación. (UPN,2019).

#### Continuidad de las Prácticas profesionales a través del Servicio Social

Acorde con lo anterior y con cumplimiento de los lineamientos establecidos por la UPN, decidí dar continuidad a mis prácticas profesionales a través de mi servicio social, eligiendo seguir contribuyendo en la misma institución receptora, esto con la finalidad de prolongar mi participación y poder concluir satisfactoriamente mis actividades y proyectos establecidos en la institución, para un mejor desarrollo tanto personal como profesional. Di continuidad en la misma Coordinación de Planeación

y Evaluación Institucional, en el departamento de Planeación y Desarrollo Organizacional de la mano de los responsables de esta Coordinación, puesto que por causas de tiempos algunas actividades llevadas a cabo en mis Prácticas Profesionales II, quedaron inconclusas, esto también influyó en mi decisión de continuar en la FLACSO y poder concluir mi participación en los proyectos pendientes.

### Diferencia entre Prácticas Profesionales y el Servicio Social

Es importante mencionar la diferencia entre el Servicio Social y las Prácticas Profesionales, dado que, aunque relativamente son actividades similares donde ambas te permiten desarrollarte profesionalmente y adquirir experiencia profesional en el entorno del mundo laboral, si tienen diferencias, la mayor de ellas, es que el Servicio Social como mencione líneas arriba, es de carácter obligatorio y tiene como misión la formación integral del estudiante, contribuyendo y potenciando el sentido de la responsabilidad, lealtad y compromiso profesional, puedo decir, que personalmente la mayor diferencia con base a mi experiencia, es que en el Servicio Social el compromiso es mayor, debido a que, se tiene que llevar una mejor organización y control entorno a las actividades desarrolladas, considerado la entrega de informes detallados de las actividades, estos informes tienen que ser aprobados por los responsables del servicio, así como del enlace responsable con la UPN, a diferencia de las Prácticas Profesionales que solamente eran de valor curricular, sin el compromiso de entregar reportes con las actividades que desarrollé, simplemente bastó con el cumplimiento de las horas establecidas, 240 para ser exactos y de manera verbal detallar los proyectos en los que participé con el responsable de la práctica.

Dicho lo anterior, otra diferencia que noté, es el tiempo, dado que en el Servicio Social es el cumplimiento de por lo menos 480 horas en no menos de seis meses y un máximo de dos años, mientras que, en las Prácticas Profesionales se reducía a la mitad de horas, en un periodo de no más de cuatro meses, que era lo

que duraba el semestre escolar. Puedo concluir que, en la transición de las prácticas profesionales al servicio social, experimenté más el sentido del compromiso y la responsabilidad, llevando a cabo un diario donde escribí detalladamente cada actividad que hacía durante ese día en específico, todo esto con la finalidad de llevar un control y de organizar la información, para posteriormente integrarla a los informes, que en mi caso los presenté de manera trimestral.

### Actividades desarrolladas en el Servicio Social

Al concluir mis Prácticas Profesionales. Campos de intervención, I y II, seguí dándole continuidad a mis Prácticas por medio del Servicio Social, como mencioné anteriormente algunos proyectos quedaron inconclusos por causas de tiempo, los proyectos en los que participe fueron:

#### **1. Calendario de retorno a actividades de la FLACSO}**

Debido a la pandemia por COVID-19 y la suspensión de actividades, se presentó un calendario como propuesta para ir retomando las actividades presenciales en la FLACSO de manera escalonada, de igual forma se anexan indicaciones sanitarias para el personal.

- Apoyo en una propuesta del calendario para el retorno al trabajo presencial en la FLACSO México. Para ello se tomó como base el archivo elaborado por la jefa del departamento.

[E.J. Evidencia 10. Calendario de retorno por día](#)



Tras la pandemia de enfermedad por COVID-2019, se han aplicado varias medidas, incluidas las que afectan a los lugares de trabajo, para luchar contra la propagación de la enfermedad. El mundo laboral se ha visto afectado durante esta crisis, por lo que, se deben actuar para proteger a los trabajadores, sus familias y a la sociedad en general. La aplicación de esta práctica del calendario de retorno a actividades presenciales, es para retomar las actividades laborales dentro de la institución, pero de igual forma limitar la exposición a COVID-19 en el trabajo, se requirió evaluar los riesgos y después aplicar la jerarquía de controles. Esto significa aplicar medidas de control para eliminar primero el riesgo y, si esto no es posible, minimizar la exposición de los trabajadores. Este calendario representa de forma muy detallada la asistencia de las distintas Coordinaciones, así como de sus departamentos, especificar los días en los que tienen permitido asistir a la institución y evitar las aglomeraciones del personal, con la finalidad de evitar contagios.

## **2. Evaluación del desempeño del personal administrativo primer semestre 2021**

Dada mi intervención en este proyecto durante mis Prácticas profesionales, volví a participar en este proyecto en el periodo de enero – junio 2021. Este procedimiento permite entender el nivel de desempeño del colaborador y es realizado por la FLACSO México de manera semestral, para poder distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados

Realicé actividades como:

- Participé en la revisión de los resultados obtenidos de la evaluación de cada uno de los, colaboradores, creando una base de datos en Excel, organizando, clasificando y sintetizando la información obtenida, en el cual, se toma en cuenta el nivel de cumplimiento de funciones y tareas específicas, así como los factores y comportamientos clave de desempeño.

- Participé en la identificación de las inconsistencias en cédulas de las evaluaciones.
- Realicé una propuesta de mejora
- Escribí en un informe con las frecuencias de necesidades que identifiqué del personal evaluado, así como los procesos que propongo para la mejora.
- Realicé una presentación en la cual expuse estrategias para capacitación, así como cursos, todo esto con base a la detección de necesidades y la actualización del crecimiento profesional.

#### [E.J. Evidencia 11. Formato del modelo aplicado para la evaluación del desempeño 2021](#)

Con base a los resultados obtenidos, se realizaron las actividades antes mencionadas

#### [E.J. Evidencia 12. Propuesta de cursos para la actualización del personal. Evaluación del desempeño 2021.](#)

#### [E.J. Evidencia 13. Páginas para la capacitación de los trabajadores.](#)

### **3. Continuidad del Manual de Operación y Organización**

que realice durante mis Prácticas profesionales II en 8to semestre, con el Coordinador y la jefa de departamento, con el fin de mejorar los procesos, se simplificaron procesos, reelaboraron etc.

- Actualización de las cédulas en formato word de los manuales, editando cada una de ellas con base a los diagramas ya revisados y valorados como últimas versiones. La actualización de estas cédulas tiene el fin de ser la versión 2 de este Manual de Operación y Organización.
- Integración de todos los archivos para la versión 2 del Manual de Operación y Organización, mediante el software de ADOBE ACROBAT.

- Finalice y entregue la versión 2 actualizada del Manual de Operación y Organización.

#### [E.J. Evidencia 14. Manual de Operación y Organización Versión 2.](#)

Balance final de aprendizaje del Servicio social como complemento a las Prácticas Profesionales.

Para complementar mi formación profesional en Prácticas Profesionales mediante la continuidad en el servicio social, los aprendizajes fueron aún mayores y gratos, ampliar mi estancia en la FLACSO para poder finalizar r los proyectos inconclusos en prácticas profesionales II, con el objetivo que mi aprendizaje tuviera los resultados esperados.

Al termino de mis Practicas, di continuidad a mi servicio social, incorporándome a la brevedad posible, la primera actividad que realicé sobre el calendario de retorno a actividades presenciales, como mencioné anteriormente, este calendario fue propuesta para ir retomando las actividades presenciales en la FLACSO de manera escalonada, a través de este proyecto aprendí a reorganizar la información que me proporcionaron, en la cual se detallaban los calendarios de las diferentes Coordinaciones de la FLACSO, cada una contenía las fechas establecidas de los días que irían de forma presencial, esta información se tuvo que simplificar e integrar en un solo calendario de propuesta, mi participación en este proyecto me ayudo a la observación y organización de la información proporcionada con el fin de integrarlo en un solo archivo, este proyecto se denominada como “la nueva normalidad”, después de la crisis del COVID-19, se impulsaba la recuperación rápida de la actividad laboral y la apertura paulatinamente de las instalaciones, con la observancia de las medidas de prevención y de seguridad posibles, esta propuesta se llevó a cabo únicamente para los trabajadores de la institución, este

proyecto me ayudo a entender que cada área de la organización debe tener cuidados y consideraciones especiales para garantizar un retorno seguro al trabajo.

Si bien, hay actividades en donde la asistencia del colaborador es esencial, en algunos colaboradores tienen tareas que les permiten trabajar de forma remota, aunque la FLACSO ya venía manejando un plan de trabajo remoto, se presentó la propuesta de manejarlo de forma hibrida, en el cual, la mayoría trabaja a distancia durante dos o tres días a la semana, el reto mayor de este proyecto fue la planificación, el proceso donde el punto central sea el evitar o minimizar la incertidumbre del regreso a la oficina, de igual forma saber gestionar el retorno de actividades a modalidad presencial para evitar las aglomeraciones de los colaboradores y llevar una buena organización mediante esta propuesta de calendario y que los trabajadores tengan una transición agradable y confiable de retorno a sus actividades.

Como segundo proyecto sobre mi participación en la Evaluación del desempeño del personal administrativo del primer semestre 2021, aprendí más sobre este actividad a diferencia de mi primera intervención, dado que, se llevaron a cabo diferentes prácticas de evaluación de los trabajadores, mejorando en las herramientas de trabajo que me permitieron ampliar mis conocimientos en tanto observación de los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores del personal administrativo, esto gracias a la aplicación de un nuevo diseño de un modelo en formato específico para una mejor organización de la información, ya que la evaluación se basaba en puntaje expresado de forma numérica del desempeño del colaborador o colaboradora, me permitió desarrollar habilidades como la clasificación de los resultados de los colaboradores, para un mejor ordenamiento de las calificaciones, esta evaluación no solo ayuda a gestionar las acciones de los colaboradores de área y la medición del trabajo, también examina fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus actividades laborales, esta evaluación tiene como fin incentivar a los trabajadores mediante una remuneración de su trabajado basado en las calificaciones obtenidas en cada periodo semestral y es algo que he aprendido a lo largo de la carrera, los incentivos laborales son un tipo de compensación que utilizan las empresas para estimular la motivación y el

desempeño de los empleados, con el fin de aumentar su producción e impulsar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, medir el desempeño de la organización y aumentar la motivación de los empleados. De igual forma que el proyecto pasado, detecte las frecuencias de necesidades de los empleados, lo cual me permitió crear una propuesta para capacitación del personal, investigue información sobre cursos para ayudar en las necesidades de los empleados y a su crecimiento profesional, estos cursos son de forma gratuita, puesto que la institución no contaba con presupuesto para llevar a cabo estas capacitaciones, así que me di a la tarea de investigar sobre ellos, los cuales anexe en la carpeta de evidencias, los cuales fueron presentados al Coordinador de Administración y la jefa de recursos humanos, para su visto bueno, desarrollé la capacidad de comunicación para llevar a cabo este proyecto, puesto que es un trabajo donde intervienen diferentes figuras de la FLACSO, ya que este proyecto es un trabajo en conjunto.

Para finalizar di continuidad al Manual de Operación y Organización que lo llevé a cabo desde Prácticas Profesionales II en octavo semestre, este manual es bastante amplio y todos los procesos se re trabajaron, todo esto con base a la revisión exhaustiva del orden de los procesos, de los cuales diagramé cada uno de ellos y esto permitió simplificar o ampliar el orden de estos para una mejor representación y sintetización, de todos los proyectos y actividades que realice en mi trayectoria en la FLACSO en prácticas profesionales y como parte del servicio social, puedo decir que este proyecto fue el que más aprendizaje me dio, ya que aprendí a manejar nuevas herramientas de trabajo, recibí constantes capacitaciones y como mencioné líneas arriba conocer más sobre la importancia de los manuales dentro de las empresas, realizar este proyecto y tener la oportunidad de concluirlo me dejó una satisfacción placentera, pues ver la versión final de este trabajo y ver reflejado los resultados finales de este proyecto que llevo mucho tiempo es la mayor evidencia de mi aprendizaje obtenido.

## Relación de las Prácticas Profesionales y el Servicio Social en la formación profesional del Administrador Educativo (Aprendizajes de la LAE)

La Administración educativa es un proceso conformado por las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de todas las actividades que se ejecutan en una institución de enseñanza. La educación y su comunidad, necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. La Administración educativa imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones. En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infraestructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual trata de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares.

Como se mencionó anteriormente la Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional fortalece la planeación estratégica institucional a partir del diseño de una estructura funcional y la implementación de los procesos y procedimientos de área, funciones y perfiles de puesto, mientras que la Jefatura de Planeación y Desarrollo Organizacional contribuye a la exitosa ejecución de la estrategia y operación, a través de la identificación de oportunidades de mejora para proponer los cambios necesarios. El administrador educativo, de la mano con el equipo de trabajo de la coordinación y jefatura, interviene en el apoyo de las siguientes funciones:

- Ejecutar los procesos de planeación institucional, a través de la organización de la logística de sesiones de trabajo, así como la integración de documentos necesarios para la planeación y seguimiento.

- Ejecutar los procesos de gestión del desempeño individual, a través de la organización de la logística de sesiones de trabajo, así como la integración de documentos necesarios para la gestión del desempeño.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos y estructura, a través de la realización de la evaluación de procesos y diálogo con colaboradores en general.
- Proponer mejoras en los procesos, estructura, perfiles de personas y metas, o cualquier otro ámbito, con base en resultados de evaluaciones de procesos y diálogo con colaboradores

FLACSO, MÉXICO, *Manual de definición de funciones (2020)*

Como administradora educativa y lo dicho anteriormente, puedo concluir que el trabajo que desarrollé durante las prácticas profesionales y el servicio social fue apegado a la formación recibida en la UPN, e incluso me permitió reforzar algunos conocimientos, a lo largo de mi trayectoria escolar y basándome en el plan de estudios de la carrera 2009, me permito mencionar que existen materias más destacadas que otras que ayudaron a la introducción de mis actividades realizadas, por mencionar algunas de ellas, que personalmente me ayudaron más son: los fundamentos de la administración, sistemas de información, cabe mencionar que son materias que se llevan casi todos los semestres, pues estar en constante actualización de las tecnologías es fundamental hoy en día, materias como el desarrollo organizacional, factor humano, administración financiera, de operaciones, planeación y evaluación educativa, las optativas, que como mencioné direccionarte hacia una especialización específica ayudará a un mejor desarrollo profesional enfocado hacia una sola dirección, que en mi caso, la mayoría de la elección de mis optativas estuvieron relacionadas a los recursos humanos y el desarrollo organizacional, es importante tener en cuenta la rama en la que uno como profesional se quiere especializar, pues como administrador educativo las ramas no solo pueden ser en la educación, sino en recursos humanos, planeación, finanzas, economía etc., de igual forma este trayecto me permitió familiarizarme con los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución y conocer más sobre el trabajo

interno, así como fortalecer mis habilidades en las tecnologías de la información y comunicación, como el uso de programas, software por mencionar algunas.

## **Conclusiones, hallazgos y recomendaciones**

Los objetivos generales de este proyecto fueron alcanzados satisfactoriamente, pese a la contingencia sanitaria por la que atraviesa el mundo actualmente. Los hallazgos que encontré a lo largo de esta trayectoria que en lo personal, ha sido el trabajo en línea, puedo decir que es todo un reto, el proceso de adaptación fue fluyendo poco a poco, en cuanto administrar bien los tiempos de trabajo, así como la forma de trabajo, organizar la información proporcionada, contar con un equipo de trabajo adecuado con las condiciones y programas que me permitieran desarrollar el trabajo de manera eficiente, cabe mencionar que gracias al apoyo de la Jefa de Departamento de Planeación y Desarrollo Organizacional, este proceso se hizo más sencillo y que día a día podría corroborar que estaba alcanzando los objetivos que planteé desde el inicio de las prácticas profesionales y el servicio social, me gustaría dejar claro que su afabilidad de la Jefa de departamento, me permitió sentirme segura y con la plena confianza de poder ejecutar cualquier procedimiento viable ante la actividad. Teniendo en cuenta lo anterior, puedo decir que las condiciones generales del trabajo en la FLACSO, son amenas, provechosas y gratas.

Como estudiantes nos podemos moldear a cualquier institución y área que se nos asigne, claro siempre y cuando sea una elección personal, que se adapte a los objetivos personales y profesionales de cada quien, es por esto que la clave de un buen aprendizaje en prácticas y servicio, es una buena elección, ya que esto nos permite tener buenos resultados y crecer tanto personalmente como profesional.



Experimenté un sentido de compromiso y responsabilidad mayor al tener que formar parte del equipo de trabajo, estar en constante actividad, capacitaciones por medio de reuniones y llamadas, tener un cronograma de trabajo que realizar semanalmente, así como la revisión y retroalimentación de mi trabajo por parte de la Jefa de Departamento y el Coordinador del área de trabajo.

Si bien, hemos hablado sobre las Prácticas Profesionales y el Servicio Social como una parte fundamental en la formación profesional de los estudiantes, pero es importante mencionar que uno de estos hallazgos, es el beneficio de las instituciones receptoras, como primer y personalmente uno de los más importantes, puesto que hallé que este beneficio económico es directo de las instituciones, ya que, adquieren un trabajo por un mínimo costo, sino es que, sin ningún costo, beneficiando así a la institución. En segunda instancia, la mano de obra de los estudiantes puede moldearse a gran variedad de tareas a favor de la institución, integrándolos a áreas donde la demanda de trabajo sea alta y que los estudiantes puedan cubrir aquellos puestos, con esto no quiero decir que sean puntos negativos hacia el estudiante, al contrario, y como he mencionado a lo largo de este trabajo, todo es para un bien de ambos, pero sobretodo del estudiante.

Así mismo otro hallazgo, es que los estudiantes adquieren un proceso de adaptación que en algunas ocasiones les permite formar parte de la plantilla de las instituciones receptoras, esto favorece a que las instituciones eviten el invertir tiempo y dinero que conlleva la selección y contratación de personal nuevo, ofreciendo un contrato a futuro, identificando el talento del estudiante. Las instituciones receptoras de igual forma que el estudiante, obtiene beneficios mediante las prácticas profesionales y el servicio social.

Aunado a lo anterior la recomendación para la FLACSO y para el mejoramiento entorno a las prácticas profesionales y el servicio social, como mencione el trabajo en línea requiere compromiso y esfuerzo por parte de los estudiantes, desgraciadamente la pandemia de la COVID-19, nos hizo abrir los ojos sobre la educación “gratuita”, se pudo ver la deserción escolar por muchos estudiante, sabemos que las instituciones pusieron en marcha programas para continuar con la educación a distancia a través del uso de las Tecnologías, las

herramientas que han sido indispensables para la comunicación entre docentes y alumnado, pero desgraciadamente no todos los estudiantes cuentan con acceso a estas herramientas para seguir con sus estudios, la recomendación que desde mi punto de vista es la más importante es que las instituciones receptoras, no solo la FLACSO, es que ayuden a los estudiantes mediante un apoyo económico, aunque sea un mínimo ya sea para apoyo en transporte, internet en casa o comidas, de igual forma poder dar las herramientas de trabajo para que los estudiantes puedan desempeñarse satisfactoriamente en sus actividades de Prácticas Profesionales o Servicio Social.

La segunda recomendación que puedo decir es que las instituciones incluyan a los estudiantes a actividades que realmente les ayuden a desarrollar sus habilidades tanto personales como profesionales, muchas veces algunas instituciones incluyen a los estudiantes a actividades que no se relacionan con su carrera y eso trae consigo que los estudiantes se desmotiven y no se sientan parte del entorno de trabajo de las instituciones.

La última recomendación que doy, es que las instituciones, empresas etc, ya sean de ámbito privado o público, realmente tomen en cuenta las prácticas profesionales y servicio social como experiencia laboral, ya que el estudiante invierte mucho tiempo en estas actividades y es importante que se tenga presente, así se facilita la búsqueda de un primer empleo y un futuro profesional estable.

Con esto puedo concluir que las prácticas profesionales y el servicio social me ayudó a potenciar mis habilidades personales, pero sobre todo las laborales, mi participación en la FLACSO México, me dio herramientas y conocimientos en materia de educación, así como en administrativo, guiándome hacia el camino profesional que a futuro me quiero dedicar, es por esto que, la elección de una buena práctica y la elección de servicio es fundamental, ya que, como mencione líneas arriba te da las todas las herramientas, bases prácticas para saber en qué camino profesional se quieren desarrollar en un futuro.

## Referencias Bibliográficas

Beltrán Ríos, J. A., y López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.

Carmona. A. (2020). *Programa Práctica Profesional I. Administración y gestión de Recursos Humanos FLACSO*. Licenciatura en Administración Educativa.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la administración*. (7ª. Ed.). México: Mcgraw Hill.

E. Cabrero, S. Cárdenas, D. Arellano y E. Ramírez (2011) *La vinculación entre la universidad y la industria en México. Perfiles Educativos*. (Vol.XXXIII, número especial). IISUE-UNAM.

Goleman, D. (2003) *Inteligencia Emocional*. México. Javier Vergara Editor.

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill.

Jiménez, W. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Costa rica: Fondo de cultura económica.

Manual de definición de funciones. (2019-2020). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.

Manual de Operación y Organización. (2019). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. (1ª Versión).

Manual de Operación y Organización. (2021). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. (2ª Versión).

Manual de Perfiles de Puesto. (2020). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. (1ª Versión).

Martínez. L. (2012). *Administración Educativa*. (1ª. Ed). México. Red Tercer Milenio S.C. Estado de México

Pérez. R. (2014). *Influencia del administrador educativo en la administración de edificios escolares de la INEB-INED, área urbana del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez*. Universidad de San Carlos Guatemala.

Plan de estudios de la licenciatura en Administración Educativa 2009, área académica I: Política educativa, procesos institucionales y Gestión. Universidad Pedagógica Nacional (1ª. Ed 2010). Recuperado en <http://blue.northcentralus.cloudapp.azure.com/aa1X/index.php/lae1/plan-de-estudios>.

Robles. N., Maldonado M y Gallegos M. (2012). *Las prácticas profesionales como estrategia para contribuir al desarrollo de la formación académica*. México, Universidad Autónoma de Chihuahua.

Sander. B. (1996). *Administración de la educación y relevancia cultural*. Buenos Aires, Editorial Troquel.

Sander. B. (1996). *El curso de la historia del pensamiento administrativo en la educación Latinoamericana*. Buenos Aires, Editorial Troquel.

UNAM, FCA. (2005). *Apuntes para asignatura Administración I*. (1ª. Ed). México. Fondo Editorial FCA.

## **Cibergrafía**

Bello M., Beltrán V., Ibarra E., Kozlarek O., Mier R., Miklos T., Ramírez B y Winkler J. (1998). *El rol del administrador en el contexto actual*. México. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. Recuperado en: [El rol del administrador en el contexto actual \(uam.mx\)](#)

Blacutt J. (2010). *La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. A la memoria de Peter F Drucker*, Universidad Católica Boliviana N. 24. Bolivia. Recuperado en: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n24/v11n24a04.pdf>

Bonilla N. (2016). *Tesis de grado. Lineamientos para la elaboración de un modelo de gestión educativa*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla. Recuperado en: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/14511/537816T.pdf?sequence=1>

Calet J. (2019). *Componentes de la administración educativa*. Recuperado en: <https://calidad3300000.blogspot.com/2019/10/componentes-de-la-administracion.html>

D. Carro F y Caló A (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. VII Jornadas de Sociología de la UNLP.

Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata. Recuperado en: <https://www.aacademica.org/000-097/214.pdf>

FLACSO, MÉXICO. (s.f). *¿Qué es la FLACSO México?* Recuperado de: <https://www.flacso.edu.mx/acerca-de/>

Garza C. Cervantes M., Guzmán S y Ramos E. (2017) *Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México.* (Volumen 17, número 3). Recuperado en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/29871/29883>

Gómez P. (2018). *Teorías de la administración y sus enfoques.* Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>

Manual descriptivo de clases de puestos docentes. (SF). Recuperado en: <https://coprobi.co.cr/wp-content/uploads/2020/02/manual-de-clases-de-puestos-docente-actualizado-enero.pdf>

Martín J. (2019). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. Recuperado en: [Fayol: sus teorías y sus 14 principios fundamentales de gestión \(cerem.mx\)](#)

Melara, M. (2021). *¿Qué es la Teoría de la Burocracia de Max Weber?* Recuperado en [▷ Qué es la Teoría de la BUROCRACIA de Max Weber \(soyadministrador.net\)](https://soyadministrador.net)

Melara, M. (2021). *Teoría General de Sistemas en la Administración.* Recuperado en: <https://soyadministrador.net/teoria-general-de-sistemas-administracion/>

Organización Mundial de la salud. (2021). *Información básica sobre COVID 19.* OMS. Recuperado en: [https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20\(Rep%C3%BAblica%20Popular%20China\).](https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20(Rep%C3%BAblica%20Popular%20China).)

Paradinas J. (S.F). *El pensamiento económico de Aristóteles.* Fundación Canaria Orotava de Historia de la Ciencia. Recuperado en: [https://fundacionorotava.org/media/web/files/page161\\_pensamiento-economico-aristoteles\\_BG5v5ax.pdf](https://fundacionorotava.org/media/web/files/page161_pensamiento-economico-aristoteles_BG5v5ax.pdf)

Passailaigue R. (2013). *Administración Educativa. Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria.* Guayaquil, Ecuador. Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC. Recuperado en: [https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/publicaciones/LIBRO\\_Administracin.pdf](https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/publicaciones/LIBRO_Administracin.pdf)

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). Recuperado en: <https://www.rae.es/>

Rodríguez G. (2013). *Perfil del director en una institución educativa privada y su congruencia con la persona que lo ocupa*. (pp. 24-28). Guatemala. Universidad Galileo Guatemala, C.A. Recuperado en: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/358/1/Glenda%20Bony%20Rodriguez%20Albizures.pdf>

Rosales R. (1997). *Algunas reflexiones sobre la supervisión como proceso educativo*. Revista educación. 21(2). (pp.81-94). Recuperado en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/7902/7541>

Salas Madriz, F. E., (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Revista Educación, 27(1), (pp.9-16). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>

Sandoval J. (2013). *Teoría de las relaciones humanas ¿un enfoque realista del trabajo?* Innovación en la gestión, No. 33. (pp.29-39) Recuperado en: [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Trevizo P. (2018). *La incorporación y desarrollo del pensamiento administrativo en la administración educativa*. Recuperado en: [LA INCORPORACIÓN Y DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA \(parentesys.com\)](#)



UNAM. (2013). *Validación de un instrumento para la evaluación del perfil del administrador educativo de una institución de educación superior*. México. XVIII Congreso Internacional de Contaduría e Informática. Recuperado en: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.25.pdf>

Venegas P. (2011). *Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación*. Revista científica digital. Universidad de Costa Rica. Recuperado en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8611/8135>

Web y Empresas. (2023). *Los 6 Elementos Esenciales de la Administración*. Recuperado en: [▶ Los 6 Elementos Esenciales de la Administración | 2023 | Web y Empresas](#)

## Anexos

[E.J. Evidencia 1. Catálogo de idiomas.](#)

(click de nuevo en el enlace para regresar a la pagina actual)

**PERFILES**  
**CATÁLOGO: IDIOMAS**

### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

ESPAÑOL	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.

<b>No necesita este idioma</b>	No requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>INGLÉS</b>	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.
<b>No necesita este idioma</b>	El puesto no requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>ALEMÁN</b>	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.
<b>No necesita este idioma</b>	El puesto no requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>ITALIANO</b>	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.

<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.
<b>No necesita este idioma</b>	El puesto no requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>FRANCÉS</b>	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.
<b>No necesita este idioma</b>	El puesto no requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>CHINO</b>	
<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). / Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. / Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.

<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. / Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. / Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.
<b>No necesita este idioma</b>	El puesto no requiere habilidades en este idioma
<b>Como idioma "nativo"</b>	La primera lengua que aprendió en su vida (lengua materna)
<b>OTRO</b>	<b>ESPECIFIQUE EN QUE NIVEL</b>

*Evidencia del trabajo completo y finalizado. Google Drive. Carpeta Catálogos. P P I  
(7mo semestre)*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvjyCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

[E.J. Evidencia 2. Formulario para el levantamiento de información](#)

# Perfiles de puesto

Estimado Coordinador(a)/jefe(a) de área:

Queremos agradecer el tiempo que le destinas a la planeación estratégica de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México (Flacso México). A continuación te explicamos cómo llevaremos a cabo esta reunión.

Este formulario servirá para integrar la información sobre los perfiles de puestos de la Flacso México. El método empleado en este levantamiento de información sobre los perfiles de puesto es la aplicación de una entrevista estructurada (a distancia por la contingencia sanitaria de la COVID-19) con el titular de cada Coordinación o Jefatura de área de la Facultad.

En síntesis, para cada puesto preguntaremos sobre la formación académica, la experiencia profesional, los conocimientos específicos que el puesto requiere, el conocimiento sobre idiomas u ofimática requerido; y, finalmente, las competencias para el desempeño que cada puesto requiere.

Aproximadamente, tardaremos 10 minutos en responder cada cédula de información.



[viridiana.rojas@flacso.edu.mx](mailto:viridiana.rojas@flacso.edu.mx) (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



Activ  
e a C

## Ejemplos de preguntas

Área de adscripción

¿Á qué área pertenece el puesto por perfilar? \*

Elige

- DIRECCIÓN GENERAL
- SECRETARÍA ACADÉMICA
- COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
- COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
- COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Borrar formulario

Activar formulario

Nunca

Elige

- COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN
- JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
- JEFE DE CONTABILIDAD
- ANALISTA DE CONTABILIDAD
- AUXILIAR CONTABLE
- JEFE DE RECURSOS HUMANOS
- ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
- JEFE DE TESORERÍA
- CAJERA GENERAL

Borrar formulario

Activar formulario

Nunca

le 20

decuado

**Formación académica.- Nivel de estudios**

¿Cuál es el nivel de estudios más adecuado para este puesto? \*

Elige

⚠ Esta pregunta es obligatoria

¿El grado de estudios debe estar? \*

Elige

Atrás      Siguiente

Progress bar: [Blue segment] [Grey segment]      Página 8 de 20

Borrar

formularioActiv

*Archivo elaborado por: Mtro. Luis Jair Trejo Alonso. (2020*

*Evidencia del trabajo completo*

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeS57L76vjM82UD5Qj0qrM7wvg7kQxICJx2OQHqgv\\_yWd\\_pg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeS57L76vjM82UD5Qj0qrM7wvg7kQxICJx2OQHqgv_yWd_pg/viewform)



E.J. Evidencia 3. Formato Manual de Perfiles.



**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México**

**Perfil de puesto**

Datos generales					
Nombre del puesto					
Área a la que pertenece					
Año del levantamiento		Versión		Fecha actualización	de

Formación académica-áreas de estudio	
Escolaridad	
Área de conocimiento general	
Carrera(s) genérica(s)	
Conocimientos específicos	

Experiencia profesional	
Años de experiencia laboral	
Experiencia laboral específica	



Idiomas	
Idioma	Nivel de requerimiento
Español	
Inglés	
Otro idioma; Nivel	

Ofimática			
Software	Word	Excel	Powerpoint
Nivel requerido			
Otro software especializado; Nivel			

Competencias genéricas	
Competencias comunicativas	Nivel de requerimiento
Expresión escrita	
Comunicación verbal	
Discurso público	
Competencias de relación	Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo	
Manejo de conflictos y negociaciones	
Competencias metodológicas	Nivel de requerimiento
Análisis	
Aprendizaje e investigación	
Competencias directivas	Nivel de requerimiento
Manejo de personal	
Organización y coordinación del trabajo	
Visión estratégica	

Competencias administrativas	Nivel de requerimiento
Actividades de planeación	
Actividades organizativas	
Actividad de control y evaluación	

*Evidencia del trabajo completo, Google Drive. PP I (7mo semestre) Subcarpeta: Formato  
Perfiles de Puesto. Elaboración: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCblvX9RmCRRWxtArv-ep?usp=sharing>



# Manual de Perfiles de Puesto

---

## **Presentación**

Como parte de la planeación institucional, en 2020 la Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional coordinó los trabajos para integrar El Manual de Perfiles de Puesto de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México (Flacso México).

Para ello se llevaron a cabo una serie de reuniones virtuales con los encargados de las coordinaciones para que de manera conjunta, de acuerdo a las condiciones y necesidades de cada área, se definiera el perfil para cada puesto de sus áreas de trabajo, lo cual permita a la institución contar con documentos que den soporte a la estructura organizacional así como para atender futuras contrataciones con una base objetiva.

Se integraron varios catálogos para facilitar la identificación de las características que debe tener la persona a ocupar cada puesto, entre ellos:

- Catálogo de carreras
- Catálogo de idiomas
- Catálogo de ofimática
- Catálogo de competencias genéricas

Como resultado se obtuvo la definición del perfil para 66 puestos de la estructura organizacional. Con ello quedan integrados los documentos que dan estructura y contribuyen a la mejora continua así como a la eficiencia operativa de la institución:

- Manual de Operación y Organización
- Manual de Funciones de Puesto
- Manual de Perfiles de Puesto
- Organigrama



**COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**



**Facultad Latinoamericana de Ciencia Sociales, Sede México**

**Perfil de puesto**

Datos generales					
Nombre del puesto	COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL				
Área a la que pertenece	COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL				
Año del levantamiento	2020	Versión	1	Fecha actualización	de

Formación académica-áreas de estudio	
Escolaridad	Posgrado / Maestría
Área de conocimiento general	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
Carrera(s) genérica(s)	CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Conocimientos específicos	Conocimientos sobre teoría de la organización, planeación estratégica, diseño, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, conocimiento básico de administración de tecnologías de la información y sistemas de evaluación del desempeño.

Experiencia profesional	
Años de experiencia laboral	3 a 5
Experiencia laboral específica	Experiencia en implementación de procesos, negociación, dirección o coordinación de equipos, en el diseño e implementación de planes y programas estratégicos, en elaboración de informes de complejidad alta, así como en el diseño, seguimiento y medición de indicadores.



Idiomas		Ofimática			
Idioma	Nivel de requerimiento	Software	Word	Excel	Powerpoint
Español	Como idioma "nativo", Avanzado	Nivel requerido	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Inglés	Intermedio	Otro software especializado; Nivel	No		
Otro idioma; Nivel	No				

Competencias genéricas	
Competencias comunicativas	Nivel de requerimiento
Expresión escrita	Alto
Comunicación verbal	Alto
Discurso público	Alto
Competencias de relación	Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo	Alto
Manejo de conflictos y negociaciones	Alto
Competencias metodológicas	Nivel de requerimiento
Análisis	Alto
Aprendizaje e investigación	Alto
Competencias directivas	Nivel de requerimiento
Manejo de personal	Alto
Organización y coordinación del trabajo	Alto
Visión estratégica	Alto
Competencias administrativas	Nivel de requerimiento
Actividades de planeación	Alto
Actividades organizativas	Alto
Actividad de control y evaluación	Alto

*Evidencia del trabajo completo y finalizado. Google Drive. PP I (7mo semestre)  
Subcarpeta: Producto Manual de Perfiles de Puesto. Elaboración: María Fernanda  
González y Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>



## E.J. Evidencia 5. Constancias



Catálogo de Constancias Flacso Sede México

Versión 1. Año. 2020

Nombre de la constancia:	
Número/Folio	11
Tipo de constancia:	Comprobante de asistencia a los cursos
Descripción del contenido:	Cumplimiento de 100% asistencia/ calificaciones y total de créditos acumulados hasta ese parcial
Dirigido a (figura):	Estudiante Activo
Área(s) que la emite(n):	MDHyD
Firmante(s):	CA
Área(s) que sellan:	NO
Constancia con validez o certificación oficial (si o no):	NO
Periodo de emisión sugerido:	Durante o al concluir el periodo

Ejemplo de contenido

*Evidencia del trabajo finalizado. Google Drive. PP II (8vo semestre) Subcarpeta: Constancias. Archivo: Constancias con folio. Elaboración: Luis Jair Trejo Alonso, modificado por: María Fernanda González y Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCblvX9RmCRRWxtArv-ep?usp=sharing>

## E.J. Evidencia 6. Frecuencias de necesidades.

<b>FRECUENCIA DE NECESIDADES</b>	<b>NECESIDADES LABORALES</b>	<b>NECESIDADES PERSONALES</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<p>Actualización y fortalecimiento en el manejo de herramientas y plataformas tecnológicas. Esfuerzos personales como: interacción, colaboración integración, participación y comunicación. Equipo de trabajo con los requerimientos necesarios. Organización y planeación en la agenda de trabajo. Capacitación para crecer en sus áreas de oportunidades. Adaptación a las situaciones que lleguen a presentarse. Manejo de las emociones (estrés). Definir objetivos, prioridades y acciones a realizar de forma cotidiana. Trabajar en las expresiones de comunicación sobre todo en las expresiones del personal ya sea oral o por escrita.</p>	<p>Actualización y fortalecimiento en el manejo de herramientas y plataformas tecnológicas. Equipo de trabajo con los requerimientos necesarios. Capacitación para crecer en sus áreas de oportunidades. Organización y planeación en la agenda de trabajo El ser proactivo en el trabajo.</p>	<p>Esfuerzos personales como: interacción, colaboración integración, participación y comunicación. Adaptación a las situaciones que lleguen a presentarse. Manejo de las emociones (estrés). Definir objetivos, prioridades y acciones a realizar de forma cotidiana. Trabajar en las expresiones de comunicación sobre todo en las expresiones del personal ya sea oral o por escrita. Trabajar en las habilidades como liderazgo, manejo y resolución de conflictos.</p>	<p>Planes y programas para la capacitación y actualización del personal. Reconocimiento a los empleados destacados. Proporcionar equipo de trabajo con los requerimientos necesarios para el mejor desempeño. Administrar los tiempos individuales para el cumplimiento de los roles laborales. Actividades de relajación con la finalidad de reducir el estrés. Crear un plan de respuesta ante emergencias, en este caso frente a COVID-19.</p>

*Evidencia del trabajo finalizado. Google Drive. PP II (8vo semestre) Subcarpeta:  
Evaluación del desempeño. Archivo: Frecuencia de necesidades. Elaboración:  
María Fernanda González, modificado por: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvjiCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

## E.J. Evidencia 7. Planeación del Taller.



**FLACSO**  
MÉXICO

### Taller para el desarrollo de capacidades, planeación, organización para el trabajo y evaluación del desempeño.

Fecha de inicio: dd/mm/aa  
Fecha de finalización: dd/mm/aa

Responsables:

Nombre	Área	Correo electrónico
Luis Jair Trejo Alonso	Coordinador de Planeación y Evaluación Institucional	jair.trejo@flacso.edu.mx
María Fernanda González Barajas	Planeación y Desarrollo Organizacional	fernanda.gonzalez@flacso.edu.mx
Viridiana Rojas Zavala	Practicante	viridiana.rojas@flacso.edu.mx

<b>Justificación:</b>	Uno de los principales problemas de las organizaciones, está relacionado con la planeación y organización del trabajo propio. Cuando se carece de objetivos concretos, se tiene un desorden en el lugar de trabajo y se emplea más tiempo de lo que se debería, es un síntoma de que requiere poner las cosas en orden. Si el personal está empleando más de su tiempo y logrando menos, es el momento de ayudarlos para modificar su actitud ante el mismo.
<b>Objetivo:</b>	Se pretende que los asistentes, apliquen los principios y las técnicas necesarias para la planeación, organización y aprovechamiento del tiempo, usando una metodología teórica y práctica, con la finalidad de lograr sus objetivos y metas organizacionales, así como personales.
<b>Dirigido a:</b>	Jefes de departamentos y personal administrativo de la FLACSO
<b>Metodología:</b>	Exposiciones temáticas, presentación de videos, sondeos de opiniones y presentaciones de casos





Evidencia del trabajo finalizado. Google Drive. PP II (8vo semestre) Subcarpeta:

Taller para el Desarrollo de Capacidades. Archivo: Planeación del Taller.

Elaboración: Viridiana Rojas

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

### E.J. Evidencia 8. Curso P y O.



Taller para el desarrollo de capacidades, planeación y organización en el trabajo

¿Por qué es importante capacitar en este tema?

Uno de los principales problemas de las organizaciones, está relacionado con la planeación y organización del trabajo propio. Cuando se carece de objetivos concretos, se tiene un desorden en el lugar de trabajo y se emplea más tiempo de lo que se debería, es un síntoma de que requiere poner las cosas en orden Si el personal está empleando más de su tiempo y logrando menos, es el momento de ayudarlos para modificar su actitud ante el mismo



## Contenido del programa

Taller abierto (opcional)

5 sesiones en total.

1 sesión por semana de 1 hora a  
1:30 máximo.

Se dará una constancia de  
participación

De manera sincrónica o asincrónica

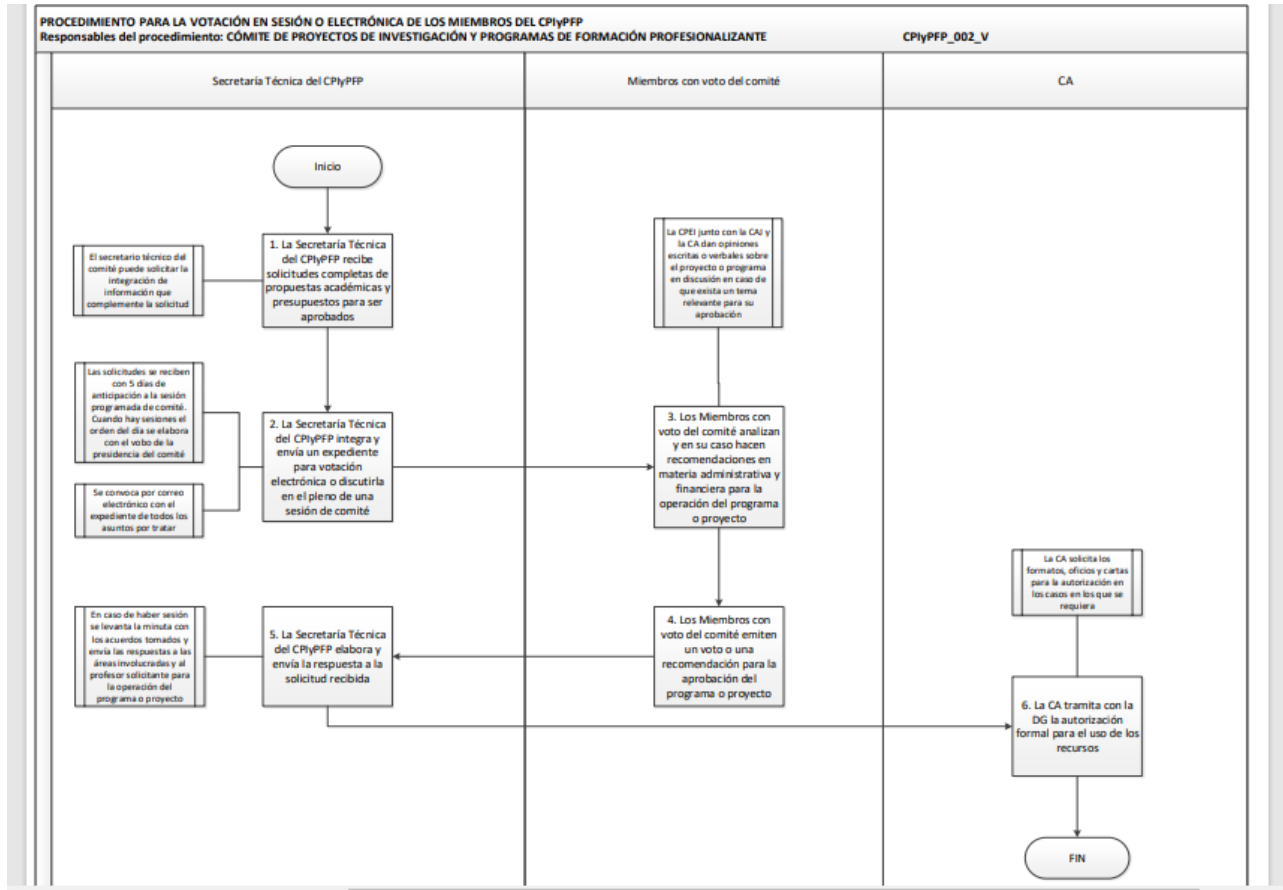
Dirigido al personal administrativo o  
personal interesado



*Evidencia del trabajo completo y finalizado. Google Drive. PP II (8vo semestre)  
Subcarpeta: Taller para el Desarrollo de Capacidades. Archivo: Curso P y O.  
Elaboración: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvjiCbIvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

E.J. Evidencia 9. Diagrama de Flujo. Manual de Operación y Organización.

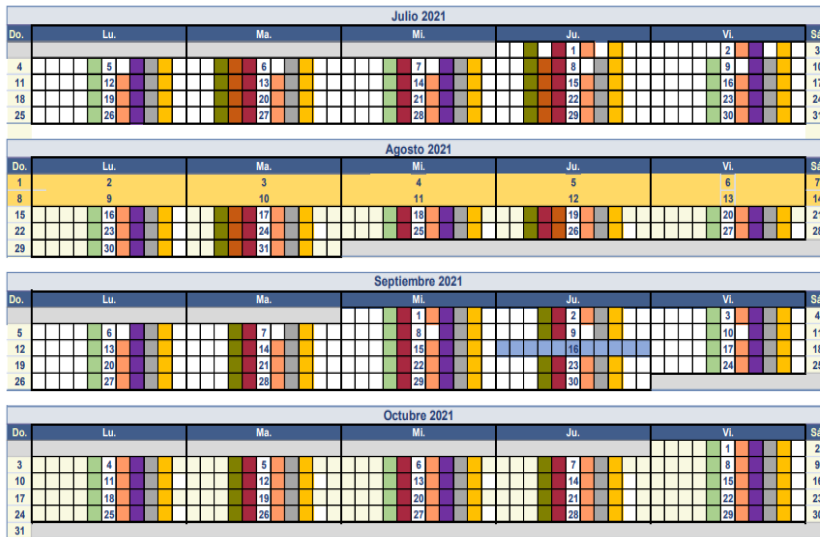


Evidencia del trabajo finalizado. Google Drive. PP II (8vo semestre) Subcarpeta: Manual de Operación y Organización. Archivo: Diagrama de flujo Admisión. Elaboración: Viridiana Rojas

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvlyCblvX9RmCRRWxtArv-ep?usp=sharing>



E.J. Evidencia 10. Calendario de retorno por día.



- SUSPENSIÓN OFICIAL DE LABORES
- VACACIONES
- Días de trabajo presencial**
- 1 Secretaría Académica
- 2 Contraloría Interna
- 3 Coordinación de Administración
- 4 Coordinación de Asuntos Jurídicos
- 5 Coordinación de Biblioteca
- 6 Coordinación de Comunicación Institucional
- 7 Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional
- 8 Coordinación de Publicaciones
- 9 Servicios Escolares
- 10 Dirección General

**CONSIDERACIONES:**  
 Señalar el horario corrido en el que trabajará el personal, ejem:  
 Utilizar filtros de seguridad sanitaria instalados en la caseta de  
 No habrá servicio de cafetera, frigobar, vasos, cucharas, azúcar,  
 Habrá servicio de agua en los despachadores ya asignados  
 Usar cubrebocas de manera adecuada  
 Mantener una sana distancia de al menos 2 metros  
 Lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón, o bien, ha  
 No compartir materiales, instrumentos de trabajo y cualquier o  
 Los usuarios deberán limpiar periódicamente su área de trabajo


**COMENTARIOS:** En el archivo de la coordinación de biblioteca e

*Evidencia del trabajo completo y finalizado. Google Drive. Carpeta: Servicio Social.  
 Subcarpeta: Calendario de retorno a actividades. Archivo: Calendario retorno por  
 día. Elaboración: María Fernanda González, Modificado por: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCbIvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

E.J. Evidencia 11. Formato del modelo aplicado para la evaluación del desempeño 2021.

Con base a los resultados obtenidos, se realizaron las actividades antes mencionadas.

 Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo Herramienta de Evaluación del Desempeño Enero - Junio 2021															
Nombre del Colaborador (a):															
Área de Adscripción:															
Fecha de Aplicación:															
VALORACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD PROMEDIO EN EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y TAREAS															
Para evaluar este rubro, seleccione la tarea más importante que le ha solicitado realizar a su colaborador(a) en el periodo que se valora y escribala en la Tarea 5. Las tareas 1 a 4 están contenidas en las funciones definidas para el puesto de su colaborador(a). Cada tarea se debe calificar en 4 rubros que son: Resultado Final (Eficacia), Oportunidad, Calidad, Impacto.  <b>Resultado Final</b> se refiere al cumplimiento concreto de su trabajo (la persona evaluada lo hizo, lo hizo parcialmente, no lo hizo); <b>Oportunidad</b> se refiere a tiempo de entrega; <b>Calidad</b> se refiere a cualidades del trabajo realizado; <b>Impacto</b> se refiere a si tuvo o no el efecto que esperaba. Cada rubro debe ser calificado en una escala de 4 niveles que van de Deficiente a Destacado.  Identifique con una "X" el nivel que considere alcanzó en cada uno de los 4 rubros de cada tarea. Si no solicitó la tarea evaluada marque la casilla "No solicitó esta tarea".															
TAREA 1				Atender las solicitudes de información de registros escolares y académicos de estudiantes y profesores.										No solicitó esta tarea	
Resultado Final (Eficacia)				Oportunidad				Calidad				Impacto			
No lo hizo	Parcialmente	Lo hizo		Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado
TAREA 2				Ingresar y actualizar la información de registros escolares y académicos en SAGA.										No solicitó esta tarea	
Resultado Final (Eficacia)				Oportunidad				Calidad				Impacto			
No lo hizo	Parcialmente	Lo hizo		Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado
TAREA 3				Realizar el análisis de los créditos para elaborar los concentrados de calificaciones y enviarlos a las secretarías técnicas de los programas académicos.										No solicitó esta tarea	
Resultado Final (Eficacia)				Oportunidad				Calidad				Impacto			
No lo hizo	Parcialmente	Lo hizo		Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado	Deficiente	Mejorable	Satisfactorio	Destacado

FACTORES Y COMPORTAMIENTOS CLAVE DE DESEMPEÑO			
<b>Orientación y disposición para contribuir a los objetivos institucionales</b>		<b>Indicador de Valoración</b>	<b>Valoración del comportamiento</b>
<b>Colaboración</b>	Muestra actitud de trabajar en asociación con otros, se esfuerza por conocer las necesidades y requerimientos de quien le solicita apoyo en el trabajo.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Iniciativa</b>	Es capaz de proponerse actividades o mecanismos de forma autónoma, respecto a cómo puede realizar su trabajo sin requerir consultar en todo momento sobre asuntos sencillos de su quehacer cotidiano (sin alterar, saltar o romper reglas o normas institucionales).	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Autodeterminación o autoliderazgo</b>	Al desempeñar sus tareas aplica soluciones prácticas y operables para que su desempeño sea cada vez mejor en apego a las reglas o normas institucionales.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Disponibilidad</b>	Es capaz de cumplir las tareas/funciones acordadas cuando le son requeridas. La disponibilidad se refiere a la presencia que hace posible dar respuestas y resolver problemas.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Reconocimiento a la Vinculación Interpersonal en el Trabajo</b>		<b>Indicador de Valoración</b>	<b>Valoración del comportamiento</b>
<b>Discreción o confidencialidad</b>	Es capaz de gestionar información con la confianza y seguridad de que sólo será conocida por quienes tienen posibilidad, atribución o derecho de conocerla.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Trabajo en Equipo</b>	En caso necesario, colabora con otros para realizar tareas que requieran su participación.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	
<b>Disposición</b>	Muestra intención para cumplir con la realización de las tareas o actividades que se le encomiendan.	Muy Representativo	
		Representativo	
		Poco Representativo	
		No Representativo	
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor	

Contribución al Logro de Resultados y a la Eficiencia en el Trabajo			Indicador de Valoración	Valoración del comportamiento
<b>Planeación u organización</b>	Determina objetivos, prioridades y acciones planeadas para asegurar que se cumpla su trabajo.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
<b>Comunicación</b>	Muestra capacidad para expresar sus ideas u opiniones a fin de facilitar la realización del trabajo.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
<b>Productividad</b>	Es capaz de desarrollar las tareas o funciones asignadas utilizando los recursos materiales y de tiempo dispuestos para su trabajo de forma óptima.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
<b>Responsabilidad e integridad en el desempeño cotidiano</b>			<b>Indicador de Valoración</b>	<b>Valoración del comportamiento</b>
<b>Orientación al Bien Común</b>	Su comportamiento cotidiano contribuye a mantener el sentido público, plasmado en los objetivos de la institución.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
<b>Rendición de Cuentas</b>	Informa, presenta claramente y asume los resultados de las actividades realizadas en los trabajos que se le solicitan.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
<b>Respeto</b>	En su trabajo cotidiano, otorga un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, estudiantes e investigadores, en su caso, superiores y subordinados.	Muy Representativo		
		Representativo		
		Poco Representativo		
		No Representativo		
		No aplica / No tengo elementos para valorar este factor		
			<b>TOTAL:</b>	<b>0</b>

DESEMPEÑO DESTACADO		
		<b>0</b>
La puntuación obtenida en este apartado es resultado de que usted calificó como destacado alguno de los rubros que evalúan el cumplimiento de las tareas de su colaborador(a). Por favor justifique por qué considera que el cumplimiento es destacado. Si lo desea puede presentar alguna evidencia.		
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>0.00</b>

*Dada la confidencialidad de la información de los archivos del personal evaluado y protección de datos, se omiten las cédulas en formato Excel de la evaluación del desempeño primer semestre 2021 Modelo de formato proporcionados por la Coordinación de Planeación y Evaluación Institucional.*

[https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1E67QvGjYo9-p8lhc4pRQUthIEit\\_rZQs](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1E67QvGjYo9-p8lhc4pRQUthIEit_rZQs)

E.J. Evidencia 12. Propuesta de cursos para la actualización del personal.

Evaluación del desempeño 2021.



## Propuestas para los cursos

- **Programa para la Formación Conecta empleo**
- **PLATZI**



Taller para el desarrollo de capacidades, planeación, organización para el trabajo y evaluación del desempeño

+ INFO



Taller para el desarrollo de capacidades, planeación, organización para el trabajo y evaluación del desempeño

**FLACSO**  
MÉXICO

Taller para el desarrollo de capacidades, planeación, organización para el trabajo y evaluación del desempeño

Fecha de inicio: dd/mm/aa  
Fecha de finalización: dd/mm/aa

Responsables:

Nombre	Área	Correo electrónico
Luis Jair Trejo Alonso	Coordinador de Planeación y Evaluación Institucional	jair.trejo@flacso.edu.mx
María Fernanda González Barajas	Planeación y Desarrollo Organizacional	fernanda.gonzalez@flacso.edu.mx

+ INFO

## Actualización para el crecimiento profesional

**CONTABILIDAD**

**INGLÉS**

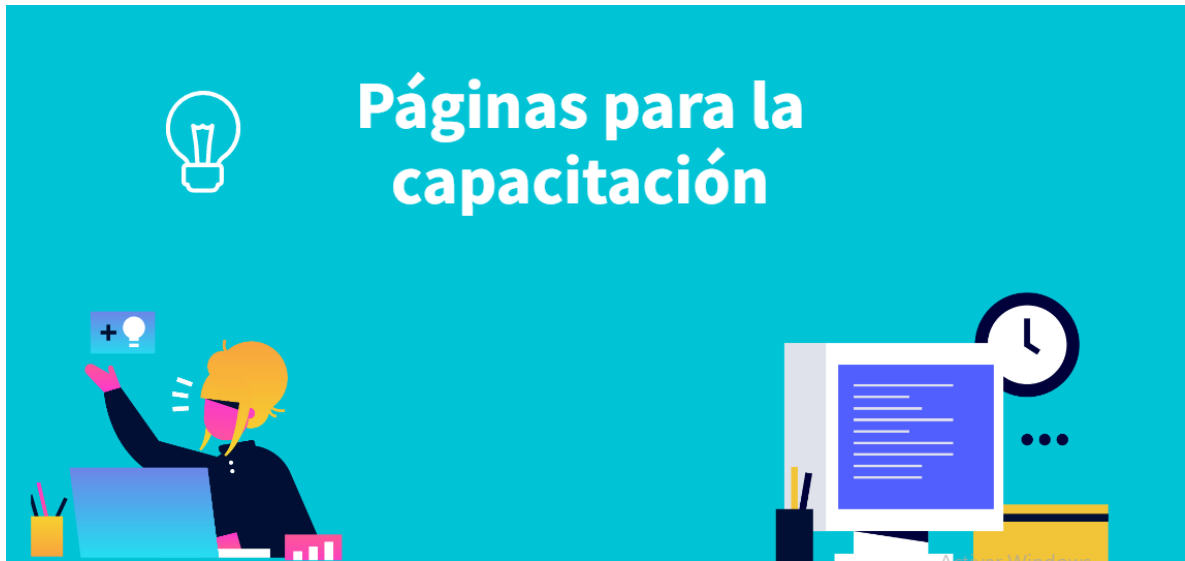
**DIGITALIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN, ASÍ COMO LA PROGRAMACIÓN**

**MEJOR MANEJO EN PAQUETERÍA OFFICE**

*Evidencia del trabajo completo y finalizado Google Drive. Carpeta: Servicio Social. Subcarpeta: Evaluación del desempeño 2021. Archivo: Evaluación del desempeño 2021. Presentación interactiva Elaboración: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvijCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

E.J. Evidencia 13. Páginas para la capacitación de los trabajadores.



## Cursos gratuitos

Destacan cursos como:

- Habilidades para el empleo
- Comunicación y colaboración en el era digital



Sitio web

# 2



Sitio web





**Platzi**  
para Empresas

## Capacitación online efectiva para elevar el talento en tu empresa

Potencia las habilidades técnicas y esenciales de tu equipo con cursos efectivos de capacitación empresarial online.

### Platzi para empresas

Destacan cursos como:

- Gestión afectiva del tiempo
- Liderazgo para equipos de trabajo
- Cursos de inglés

*Evidencia del trabajo completo y finalizado. Google Drive. Carpeta: Servicio Social. Subcarpeta: Evaluación del desempeño 2021. Archivo: Páginas para la capacitación. Presentación interactiva. Elaboración: Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvjiCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>



## **Manual de Operación y Organización**

---

## MANUAL DE OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN

### ÍNDICE

Evaluación del Desempeño Académico Anual	1
Estímulos para el Personal Académico	4
Evaluación de Definitividad	7
Promoción	10
Licencia sabática	13
Elección de representante de profesores	16
Elección de representante de estudiantes	18
Cátedra Conacyt	20
Postulación a programas presenciales	23
Evaluación de estudiantes a profesores	33
Estancias de investigación	35
Conformación de Comités Académicos	38
Nuevas plazas para profesores investigadores	41
Definición de líneas de investigación	46
Fondo institucional de investigación	50
Seminario de Tesis	55
Admisión a programas de dedicación exclusiva	60
Titulación programas de dedicación exclusiva	74
Admisión a programas semipresenciales	77
Planeación y ejecución de sesiones presenciales	83
Definición de contenido y arranque de programa	88

## MANUAL DE OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO ANUAL</b>	<b>CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN</b>	SA_001_EDA
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	SECRETARÍA ACADÉMICA	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	16/10/2019
<b>INSUMO DE ENTRADA</b>	CALENDARIO	<b>FECHA DE MODIFICACIÓN</b>	23/09/2021
<b>PRODUCTO DE SALIDA</b>	RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO PARA PROFESORES	<b>VERSIÓN</b>	02/2021

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

ID	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	EJECUTOR	MATERIALES / EQUIPO	OBSERVACIONES
EDA-01	Elaborar informe de actividades, programa de trabajo y nota argumentativa	Profesores investigadores		Agosto-Diciembre La captura se realiza en SAGA.
EDA-02	Entregar a Secretaría Académica documentos para evaluación en físico	Profesores investigadores		Primera semana laboral de Enero.
EDA-03	Validar expedientes	CPEI		Una semana antes de la reunión del Comité de Evaluación del Desempeño Académico.
EDA-04	Solicitar a JCIE la coordinación de la sesión de evaluación	SA		Aplica proceso "Organización de Eventos"
EDA-05	Solicitar a CA pago a integrantes del CEDA	SA		Aplica proceso "Pago a prestadores de servicio"
EDA-06	Llevar a cabo la sesión para la Evaluación del Desempeño Académico Anual	Comité de Evaluación del Desempeño Académico		Última semana de Enero. Coordinar las fechas con los integrantes del CEDA. Se obtiene el dictamen como producto final de la sesión.

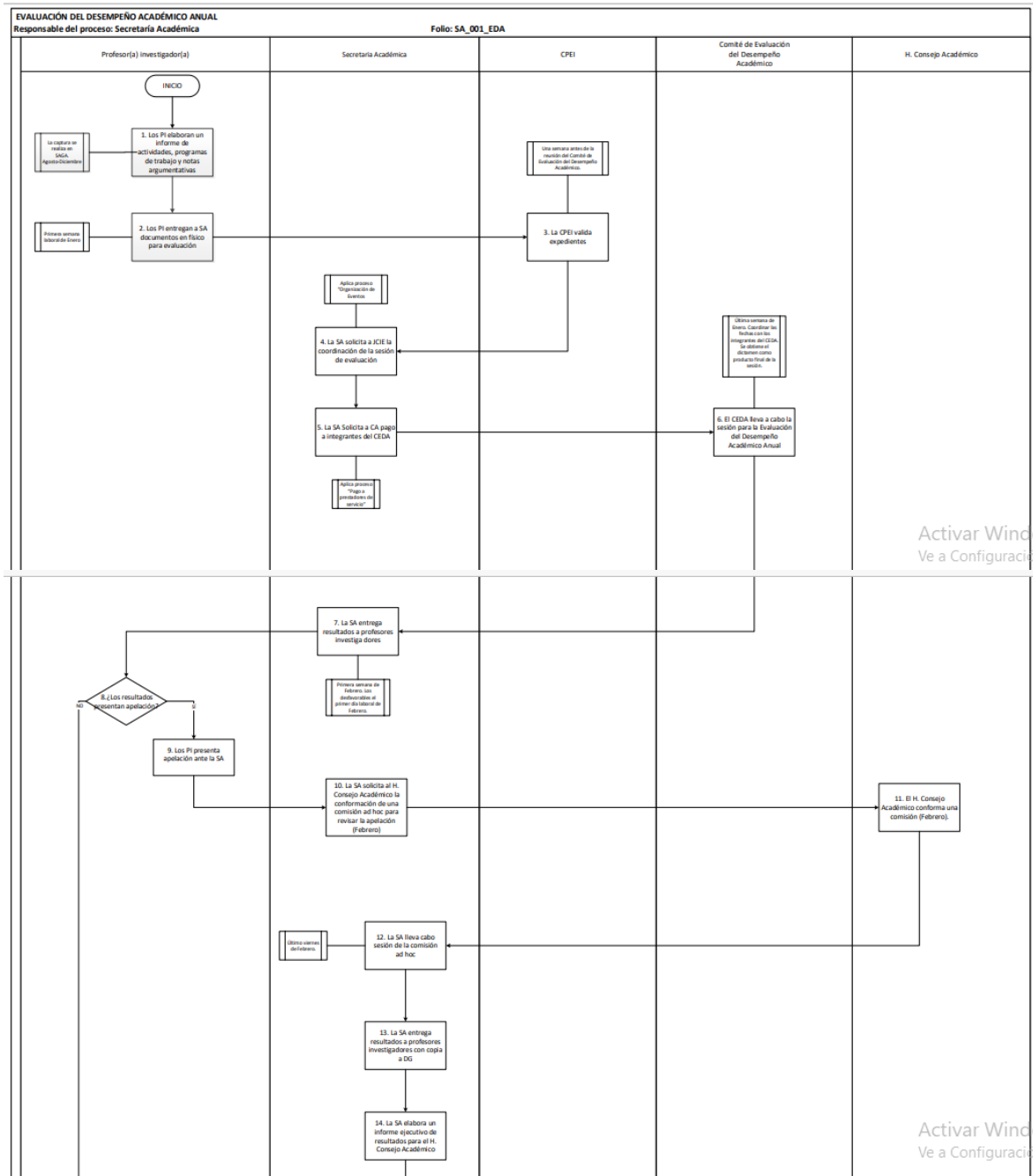


**FLACSO**  
MÉXICO

**MANUAL DE OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO ANUAL</b>	<b>CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN</b>	SA_001_EDA
---------------------------	---	---------------------------------	------------

<b>EDA-07</b>	Entregar resultados a profesores investigadores	SA		Primera semana de Febrero. Los desfavorables el primer día laboral de Febrero.						
<b>EDA-08</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>Entonces</td> </tr> <tr> <td>Se presenta apelación</td> <td>Pasa EDA-09</td> </tr> <tr> <td>No se presenta apelación</td> <td>Pasa EDA-14</td> </tr> </table>	SI	Entonces	Se presenta apelación	Pasa EDA-09	No se presenta apelación	Pasa EDA-14	Profesor investigador		Primera semana de Febrero
SI	Entonces									
Se presenta apelación	Pasa EDA-09									
No se presenta apelación	Pasa EDA-14									
<b>EDA-09</b>	Presentar apelación ante la SA	Profesor Investigador								
<b>EDA-10</b>	Solicitar al H. Consejo Académico la conformación de una comisión ad hoc para revisar la apelación	SA		Febrero						
<b>EDA-11</b>	Conformar una comisión	El H. Consejo Académico		Febrero						
<b>EDA-12</b>	Llevar cabo sesión de la comisión ad hoc	SA		Último viernes de Febrero.						
<b>EDA-13</b>	Entregar resultados a profesores investigadores con copia a DG	SA								
<b>EDA-14</b>	Elaborar un informe ejecutivo de resultados para el H. Consejo Académico	SA		Febrero						



*Evidencia del trabajo finalizado y completo. Google Drive. Carpeta: Servicio Social. Subcarpeta: Manual de Operación y Organización. Archivo: Manual de Operación y Organización Versión 2. Elaboración: María Fernanda González y Viridiana Rojas*

<https://drive.google.com/drive/folders/14hwYf2oiLvjiCblvX9RmCRrWxtArv-ep?usp=sharing>

