

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario



**Fortalecimiento institucional a la asociación Q'anil del municipio de Cunén, a través de un manual de funciones para el personal administrativo del programa mejores familias**  
(Informe de Práctica Social y Comunitaria)

Ligia Julieta Ajcot Velásquez

Uspantán, Quiché, abril 2014

**Fortalecimiento institucional a la asociación Q'anil del municipio de Cunén, a través de un manual de funciones para el personal administrativo del programa mejores familias**  
(Informe de Práctica Social y Comunitaria)

Ligia Julieta Ajcot Velásquez

Licda. Myrna Susana Urbina Fernández (Asesora)  
Licda. Carmen Lolita Domínguez Castillo (Revisora)

Uspantán, Quiché, abril 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**Lic. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**

Decano

**M. Sc. Dilia Figueroa de Teos**

Vice Decana

DICTAMEN DE APROBACIÓN  
INFORME DE PRÁCTICA SOCIAL Y COMUNITARIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

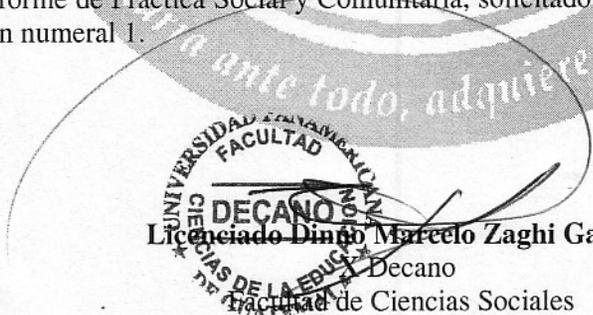
ASUNTO: **Ligia Julieta Ajcot Velásquez**

Estudiante de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario, de esta Facultad, solicita autorización de realizar Informe de Práctica Social y Comunitaria para completar requisitos de graduación.

Dictamen No. 023 112013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Social y Comunitaria, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q’anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias”** enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Social y Comunitaria.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Ligia Julieta Ajcot Velásquez**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Social y Comunitaria, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**DECANO**  
**Licenciado Digno Marcelo Zaghi García**  
Decano  
Facultad de Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,  
Guatemala 18 de Octubre de 2013.

En virtud de que **El Informe de Práctica Profesional Supervisada** con el tema: **“Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q’anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias”**. Presentado por la estudiante: **Ligia Julieta Ajcot Velásquez**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente **dictamen favorable** para que continúe con el proceso correspondiente.



**Licda. Myrna Susana Urbina Fernández**  
**Asesora**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Uspantán, Quiché, a los tres días del mes de febrero del año dos mil catorce.-----

*En virtud del Informe de Práctica Profesional Supervisada con el tema: “Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q’anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias”.*

*Presentado por: Ligia Julieta Ajcot Velásquez, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

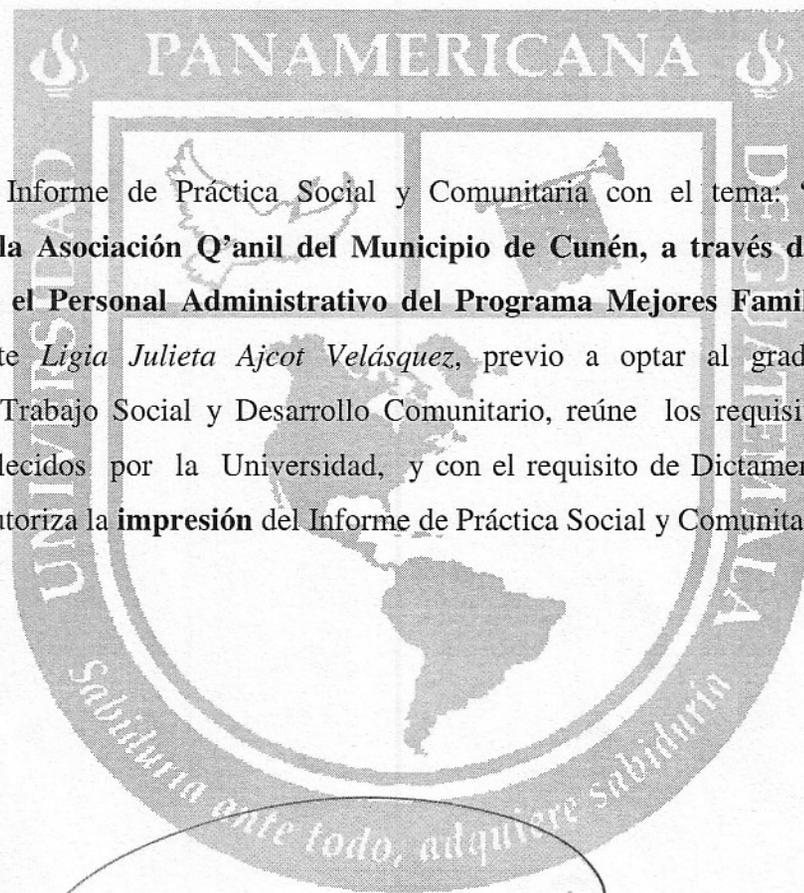


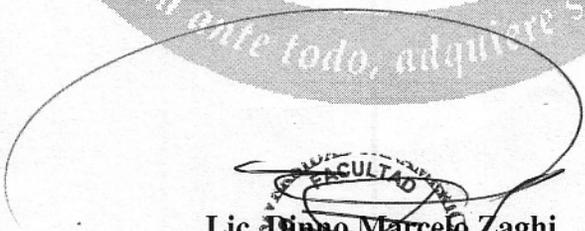
**Licda. Carmen Lolita Domínguez Castillo**  
**Revisora**

**Carmen Lolita Domínguez Castillo**  
**Licda. En Trabajo Social**  
**Colegiado No. 1623<sup>a</sup>**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Guatemala, veintinueve de marzo del año dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de Práctica Social y Comunitaria con el tema: **“Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q’anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias”**., presentado por el estudiante *Ligia Julieta Ajcote Velásquez*, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Social y Comunitaria.



  
Lic. **Digno Marcelo Zaghi**  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen                                    | i  |
| Introducción                               | ii |
| Capítulo 1                                 | 1  |
| Marco institucional                        | 1  |
| 1.1 Naturaleza                             | 1  |
| 1.2 Área de proyección                     | 1  |
| 1.3 Estructura organizativa                | 2  |
| 1.4 Marco estratégico                      | 4  |
| Capítulo 2                                 | 5  |
| Análisis situacional                       | 5  |
| 2.1 Contexto                               | 5  |
| 2.2 Componentes                            | 6  |
| 2.3 Red de actores vinculados              | 8  |
| 2.4 Proyectos ejecutados                   | 10 |
| 2.5 Demandas del grupo                     | 10 |
| 2.6 Problemas generales                    | 10 |
| 2.7 Priorización del proyecto              | 11 |
| Capítulo 3                                 | 12 |
| Análisis estratégico                       | 12 |
| 3.1 FODA                                   | 12 |
| 3.2 Estrategias de acción                  | 13 |
| 3.3 Definición del área de intervención    | 15 |
| 3.4 Propuestas de proyecto de intervención | 15 |
| 3.5 Priorización del proyecto              | 15 |
| 3.6 Resultados                             | 15 |
| 3.7 Alcances-limites                       | 16 |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 4  | 17 |
| Proyecto de intervención                                  | 17 |
| 4.1 Ficha técnica   | 17 |
| 4.2 Descripción del proyecto                              | 18 |
| 4.3 Objetivos   | 19 |
| 4.4 Fases del proyecto                                    | 20 |
| 4.5 Cronograma  | 20 |
| 4.6 Recursos y materiales                                 | 22 |
| 4.7 Presupuesto   | 23 |
| 4.8 Monitoreo y evaluación                                | 24 |
| 4.9 Metodología   | 25 |
| Capítulo 5  | 27 |
| Presentación de resultados                                | 27 |
| 5.1 Identificación de la problemática                     | 27 |
| 5.2 Rescate a la credibilidad comunitaria e institucional | 28 |
| 5.3 Fortalecimiento institucional                         | 29 |
| Capítulo 6  | 31 |
| Análisis de resultados                                    | 31 |
| 6.1 Identificación de la problemática                     | 31 |
| 6.2 Rescate a la credibilidad comunitaria e institucional | 34 |
| 6.3 Fortalecimiento institucional                         | 36 |
| Capítulo 7  | 40 |
| Marco teórico   | 40 |
| 7.1 Instituciones sociales                                | 40 |
| 7.2 Gestión de talento humano                             | 40 |
| 7.3 Manual de funciones                                   | 41 |
| 7.4 Tipos de manuales                                     | 44 |
| 7.5 Definición de una función administrativa              | 46 |
| 7.6 Planeación y elaboración de manuales                  | 47 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 7.7 Clases de organigramas | 47 |
| Conclusiones               | 51 |
| Recomendaciones            | 52 |
| Referencias bibliográficas | 53 |
| Anexos                     | 54 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Estructura organizacional                      | 3  |
| Tabla 2 Red de actores institucionales                 | 8  |
| Tabla 3 Análisis de FODA                               | 12 |
| Tabla 4 Fases del proyecto                             | 20 |
| Tabla 5 Cronograma                                     | 21 |
| Tabla 6 Presupuesto                                    | 23 |
| Tabla 7 Indicadores de éxito                           | 24 |
| Tabla 8 Indicadores de resultados                      | 25 |
| Tabla 9 Indicadores de éxito generales según resultado | 26 |
| Tabla 10 Estructura organizacional a nivel local       | 50 |

## **Resumen**

La Práctica Profesional Supervisada, se realizó en la Asociación Integral de la Juventud Q'ani, en su Programa Mejores Familias, ostentado por FUNDAZUCAR, con la participación de seis Técnicos de Campo, Asistente Técnico Administrativo y Coordinador Técnico Administrativo.

Corresponde al Fortalecimiento Institucional, a través de un Manual de Funciones dirigido al Personal Administrativo y Técnicos de Campo del Programa Mejores Familias, para lograr la unidad y el trabajo integral. Esto con el fin de mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

El proyecto denominado: Fortalecimiento Institucional a la Asociación Integral Q'ani de Cuená a través de un Manual de Funciones, es el medio efectivo y eficiente para transformar las actividades del órgano funcional, en acciones lógicas y técnicas coherentes, para el efecto se hace hincapié en la participación activa de sus integrantes.

El proyecto consta de varios factores que hacen viable su ejecución, un proceso metodológico que garantiza un accionar técnico de quienes intervienen en el mismo, para el efecto se fortalecen los procesos de comunicación y coordinación con el organismo funcional, y por ende se facultan criterios unificados, para lograr los propósitos del proyecto, por consiguiente se logran resultados puntuales, que se transforman en un producto para la organización, el cual resulta la razón de ser de un proceso de intervención profesional de la Practicante de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario.

## **Introducción**

La Práctica Profesional Supervisada, se ejecutó en la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, en su Programa Mejores Familias, en el municipio de Santa María Cunén, Quiché. Se realizó un proceso institucional trabajando con Coordinador Técnico Administrativo, Asistente Técnico Administrativo y Técnicos de Campo, con la finalidad de fortalecer los procesos que se ejecutan.

Es importante describir que el informe consta de siete capítulos a través de los cuales fue debidamente estructurado recopilando información clara y precisa. Por lo tanto, el contenido se detalla de la siguiente forma, el capítulo uno, contempla el marco institucional el cual integra la naturaleza, áreas de proyección, tamaño, cobertura y estructura organizativa, marco estratégico, misión, visión y valores, esto con la finalidad de conocer la realidad contextual, y viabiliza de forma estratégica las conductas a seguir en una problemática evidente.

El análisis situacional se desarrolla en el capítulo dos, donde se presentan aspectos como el contexto, los componentes del programa, la red de actores vinculados, proyectos ejecutados, proyectos sociales, demandas del grupo, problemas generales y la priorización del problema, para intervención institucional de la practicante.

El capítulo tres contiene, el análisis estratégico que permite evidenciar aspectos internos y externos, se encuentran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Programa Mejores Familias, se presentan estrategias de acción, se define el área de intervención, propuestas, priorización, los resultados esperados, los alcances y límites del proyecto como tal.

En el capítulo cuatro, se describe el proyecto de intervención, sus beneficiarios, descripción, justificación, cronograma, presupuesto, monitoreo y evaluación. En el capítulo cinco y seis se realiza la presentación y análisis de resultados, reflejando un producto significativo de la intervención profesional.

En el capítulo siete marco teórico y sus componentes, finalmente se detallan conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas que son catalogadas como parte fundamental de los aspectos interesantes y relevantes del proyecto de intervención. En los anexo se encuentra el árbol de problemas, árbol de objetivos, los medios de verificación de la ejecución y manual de funciones. Los elementos presentados en este espacio, son la base de las acciones realizadas durante la Práctica Profesional Supervisada.

# **Capítulo 1**

## **Marco Institucional**

### **1.1 Naturaleza**

La Asociación Integral de la Juventud Q'ANIL (ASIJU Q'ANIL) con sede Cantón Tu Manzano Nebaj, es una organización solidaria, con personería jurídica, sin fines de lucro, apolítica y ajena a todo asunto de orden religioso, amparada por las leyes del país y regida por propios estatutos y reglamentos, de carácter social y de apoyo al desarrollo integral de la región Ixil, constituida legalmente el 20 de octubre de 1999, con la finalidad de beneficiar a la niñez, la juventud y a la familia, a través de la realización de acciones de capacitación, sensibilización, orientación y oportunidades de crecimiento personal y social, que garantice una efectiva formación y desarrollo humano, para alcanzar un desarrollo humano integral y sostenible para una vida digna y justa.

La Asociación Integral de la Juventud Q'ANIL, da inicio en el municipio de San Miguel Uspantán en abril de 2012, en noviembre del mismo año se traslada al Municipio de Cunén, ostentado por FUNDAZUCAR, implementando El Programa Mejores Familias que es un modelo innovador de autogestión impulsado por mujeres, el cual promueve la Seguridad Alimentaria Nutricional.

### **1.2 Área de proyección**

#### **1.2.1 Formación de la mujer**

El programa está dirigido a la formación y organización de la mujer, a través de la implementación de diversas estrategias, reconociendo en ella su capacidad como agente de cambio para transformar el estado nutricional de sus hijos, lo cual propicia el desarrollo de individuos sanos y productivos en la familia y comunidad.

### 1.2.2 Fomento educativo

Promueve la participación de padres de familia, alumnos, maestros y organizaciones existentes en la comunidad.

Realizan capacitaciones, talleres y charlas, de esta forma se obtienen avances en la seguridad alimentaria nutricional.

### 1.2.3 Fortalecimiento de la salud

Desarrolla modelos autofinanciables, promoviendo la medicina preventiva, a través de visitas domiciliarias realizando seguimiento mensual de antropometría, con el propósito de crear compromiso en las participantes, sobre vigilancia nutricional y salud preventiva.

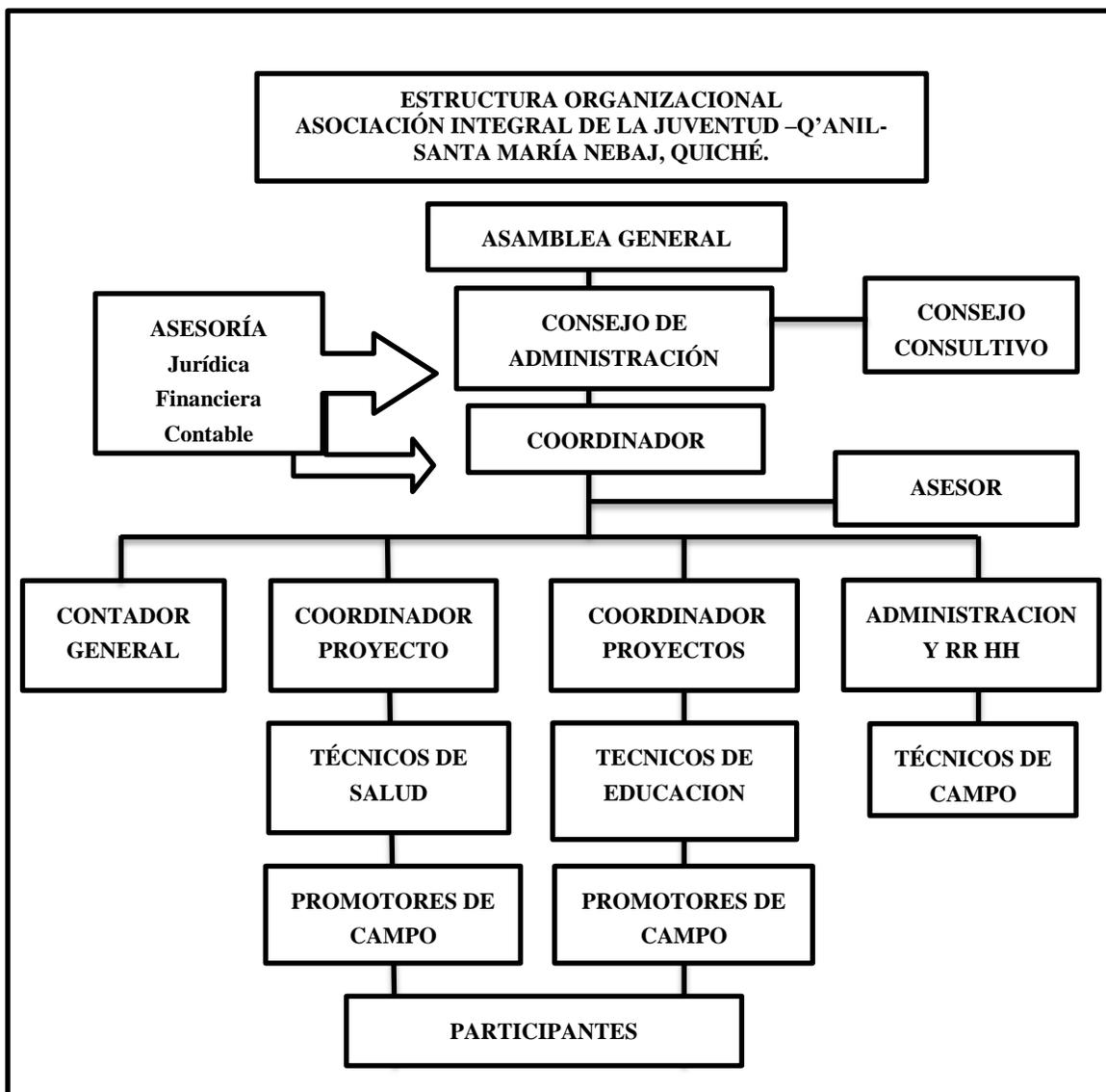
### 1.2.4 Tamaño- cobertura

Q'ANIL, cubre los tres municipios que conforman la Región Ixil, en donde han implementado grupos focales y proyectos establecidos, actualmente trabajan con 17 grupos focales y 13 comunidades en el municipio de Uspantán, y en el municipio de Cunén, 18 grupos focales y 14 comunidades.

## 1.3 Estructura organizativa

La estructura organizacional de la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, Santa María Nebaj, Quiché, está integrada de la siguiente manera:

Tabla 1 Estructura Organizacional



Fuente: Asociación Integral de la Juventud Q'anil.

## 1.4 Marco estratégico

### 1.4.1 Misión

Q'anil, es la Asociación Integral de la Juventud Ixil, que gestiona y ejecuta con eficiencia y eficacia, actividades culturales, educativas, productivas, sociales, ecológicas y recreativas, que contribuyen al desarrollo social y económico de la región Ixil, desde una visión pluricultural y democrática, considerando como sujeto activo y protagónico a los y las niños (as) y jóvenes Ixiles, reconociendo y respetando su identidad cultural y derechos humanos, y de esta manera contribuir a su desarrollo integral y sostenible, así como al mejoramiento de sus condiciones de vida.

### 1.4.2 Visión

Ser la asociación solidaria, reconocida en el área norte del Quiché, por su sostenibilidad financiera, calidad de los servicios integrales y generación de beneficios económicos, sociales, políticos y ambientales destinados a la niñez y juventud Ixil, para lograr su desarrollo, integral y sostenible, que les permita una vida digna y justa, coadyuvando de esta manera al desarrollo social y económico de la región Ixil.

### 1.4.3 Valores

En la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, se busca que el personal administrativo, directivos y jóvenes asociados, cultiven permanentemente estos valores y demuestren constantemente actitudes positivas, para alcanzar la misión y visión. Siendo estos:

- Honestidad e integridad
- Calidad en la atención y servicio
- Trabajo en equipo
- Igualdad y equidad
- Eficiencia
- Lealtad y respeto
- Solidaridad y responsabilidad

## **Capítulo 2**

### **Análisis Situacional**

#### 2.1 Contexto

##### 2.1.1 Social

La convicción que se tiene al implementar este programa, es que a través de las capacitaciones, charlas y talleres realizados; las personas puedan desarrollar e instalar sus capacidades, de tal forma que logren centrar sus potenciales y esfuerzos para poder ser personas, familias y comunidades que implementen y conduzcan grupos organizados, hacia procesos de desarrollo sostenible aprovechable para los beneficiarios.

De igual forma tienen un enfoque con énfasis al binomio (madre-niño) y sus niveles de intervención: individual, familiar y comunitario. Los principios en los cuales se basa son:

- *In situ*
- Modelo antropológico
- Promueve la interculturalidad
- Pertinencia: económica, cultural y lingüística

##### 2.1.2 Político

En el ámbito político el Programa Mejores Familias pretende disminuir las diferencias socioeconómicas entre los grupos de una sociedad determinada, así como frenar la desigualdad social con medidas redistributivas y de acceso a servicios sociales. Esto se logra, a través, de los procesos realizados con los grupos focales y el interés que estos demuestren.

### 2.1.3 Económico

Busca avances y mejoras que permitan satisfacer las necesidades básicas humanas, como agua potable, vivienda, alimentación y salud; a través del uso de los recursos y sistemas naturales en forma sostenida y racional. La utilización de los recursos, debe estar basada en una tecnología que no atente contra los aspectos culturales y los derechos humanos.

### 2.1.4 Salud

Debido a los altos índices de pobreza y pobreza extrema observados en el contexto que se vive en el municipio de Uspantán y Cunén, las condiciones de salud se ven afectadas en la población vulnerable, repercutiendo en el crecimiento y desarrollo tanto físico como intelectual de los niños, el Programa Mejores Familias se enmarca en los pilares fundamentales de la Seguridad Alimentaria Nutricional -SAN-: disponibilidad, accesibilidad, consumo y utilización biológica de los alimentos; garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo físico y mental.

Es coherente con la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional aprobada por el Congreso de la República de Guatemala en el año 2005, lo cual permite su integración a procesos de desarrollo integral, impulsados por el Estado de Guatemala en materia de Seguridad Alimentaria Nutricional, en áreas vulnerables que respondan a las necesidades e intereses de los participantes y a los objetivos trazados por el programa.

## 2. 2 Componentes

El programa se ejecuta en un plazo de treinta y nueve meses para lo cual tienen propuesto los siguientes componentes:

### 2. 2.1 Formación de la mujer

Considerando que la mujer es agente de cambio dentro de su hogar, a partir de esta afirmación el Programa Mejores Familias considera importante su formación en seis ejes Programáticos: Autoestima, Salud y Alimentación, Producción, Comercialización, Maternidad y Paternidad Responsable y Salud Reproductiva, conformados en 21 ejes temáticos teniendo como ejes transversales la Autoestima y la Autogestión.

La formación se desarrolla en tres dimensiones: individual, familiar y comunitaria, para garantizar la sostenibilidad del programa, se selecciona en forma participativa a una mujer por grupo de acuerdo a un perfil específico de liderazgo, para que voluntariamente se capacite mediante el aprender - haciendo a lo largo de todo el proceso como "Monitora" teniendo asistencia y asesoría directa por parte del Técnico de Campo.

### 2.2.2 Vigilancia del estado nutricional

Se desarrolla a través del monitoreo mensual de peso y talla, de las niñas y niños menores de cinco años; con el seguimiento de la monitora en la comunidad, a través de visitas domiciliarias, apoyada por el técnico de campo.

Más que el fin de recuperación nutricional, el monitoreo de crecimiento mensual tiene la finalidad de crear la competencia en las participantes de vigilancia nutricional y salud preventiva; pues la realización de esta práctica de manera sistemática desarrolla en la participante un hábito consciente que le permite actuar con responsabilidad al momento de detectar pérdida de peso o ganancia insuficiente de peso o talla. Se concibe como una manifestación de cuidado de la madre hacia su hijo reflejando los cuidados en salud preventiva y nutrición.

### 2.2.3 Promoción de la autogestión comunitaria

El Programa considera la autogestión como eje transversal en todas sus acciones. Por autogestión, entendemos que es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual, y comunitaria de las mujeres orientándolas para identificar, atender y gestionar efectivamente; a través de la organización, sus necesidades o intereses básicos, ejercer sus derechos, conocer sus obligaciones, desarrollar sus capacidades y trasladar el beneficio a su familia, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias y apoyar el desarrollo de la comunidad.

### 2.3 Red de actores vinculados

Se presenta una tabla donde se ubican los actores vinculados a nivel institucional.

Tabla 2 Red de Actores Institucionales

| <b>Actores</b>                     | <b>Funciones</b>  | <b>Enlace</b>                      |
|------------------------------------|---|------------------------------------|
| Coordinador Regional               | Vela por el funcionamiento de la asociación.                  | Lic. Modesto Guzmán Santiago       |
| Coordinador Técnico Administrativo | Coordina y da cumplimiento al desarrollo de las actividades.  | Juan David Canto Camajá            |
| Asistente Técnico Administrativo   | Sistematiza datos recabados por técnicos de campo.            | Camilo Vicente Cabo de León        |
| Técnico de Campo (Cunén)           | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Josué Manuel Bach Mateo            |
| Técnico de Campo (Cunén)           | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Ilsy Juana Aracely Pérez Rodríguez |

|                             |   |                         |
|-----------------------------|---|-------------------------|
| Técnico de Campo (Cunén)    | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Ángel Israel Us de León |
| Técnico de Campo (Uspantán) | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Ana Chipel López        |
| Técnico de Campo (Uspantán) | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Antonio Gregorio Tum    |
| Técnico de Campo (Uspantán) | Fomenta la participación de las mujeres en edad reproductiva. | Florencio Castro Lux    |

Fuente: elaboración propia 2013.

A nivel municipal:

- Hospital Nacional de Uspantán.
- Puestos de Salud.
- Municipalidades Uspantán, Cunén.
- Bomberos Voluntarios.
- Centros Educativos.

A continuación Red de Organizaciones:

- Asociación Campesina para el Desarrollo Integral Nebajense
- Cooperativa integral de ahorro y crédito R.L. “Multiplicadora”
- ADIMIXIL Asociación para el desarrollo integral de la mujer Ixil.
- Cooperativa integral de ahorro y crédito “esperanza Ixil” R.L
- Todo por Nebaj red de organizaciones.

## 2.4 Proyectos ejecutados

- Desarrollo Integral, Salud Preventiva y Reproductiva y Prevención de ITS, Comité Central Menonita.
- Conformación de la Red de Organizaciones en las comunidades de Nebaj. A nivel institucional y comunitario.
- Vigilancia Ciudadana de las Políticas Públicas y los Servicios de Salud a Nivel Municipal.
- Formación Integral y la Incidencia de la Niñez, Juventud y líderes tradicionales, con la fundación global.
- Fortalecimiento de Líderes y Lideresas Juveniles por el Encuentro con la Confianza Social, con USAID.
- Fortalecimiento del Programa Integral de Becas Ayúdame y Ayudaré a mis semejantes, con el apoyo de la Unión Europea.
- Proyecto de Formación y Capacitación Integral de la Niñez y Juventud, con el apoyo de la Fundación Agostino – Derechos en Acción.

## 2.5 Demandas del grupo

- Arrendamiento de un local para la oficina, independizándose de la municipalidad de Uspantán.
- Equipo de cómputo y mobiliario.
- Vehículo para la institución (técnicos de campo), existen viáticos pero algunas de las áreas en que se trabajan no cuentan con accesibilidad de transporte.

## 2.6 Problemas generales

- Desconocimiento de funciones de Madres Monitoras.
- Insuficiente espacio físico en la coordinación administrativa
- Carencia de documento que sistematice las funciones del equipo de trabajo.
- Ausencia de organigrama institucional a nivel local.
- No existe reglamento interno.

## 2.7 Priorización del problema

Con la participación y el aporte del personal del programa se efectuó el Método de Hanlón utilizando la formula  $(A+B) C * D$ , a través de la cual se permite ordenar los problemas asignando un valor a cada uno. Según los resultados obtenidos, se detectó que en la Asociación Q'anil, la ausencia de un Manual de Funciones es un problema latente que afecta el accionar del equipo de trabajo, y por ende la toma de decisiones. (Ver anexo 3).

## Capítulo 3

### Análisis Estratégico

En esta fase se determinan las líneas y conductas estratégicas a seguir, las cuales se fundamentan a través de la técnica FODA, que permitirá interiorizar en la organización.

#### 3.1 FODA

Tabla 3 Análisis de FODA

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal preparado y capacitado para ejecutar sus labores.</li> <li>• Marco Lógico de la Institución a nivel local.</li> <li>• Plan operativo anual.</li> <li>• Dominio del idioma materno de las comunidades.</li> <li>• Material didáctico para el desarrollo de capacitaciones In Situ.</li> <li>• Asistente Técnico.</li> <li>• Aceptación de programa en las comunidades.</li> <li>• Dos madres monitoras en cada comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de proyectos productivos a través de estudiantes de Instituto Técnico Maya (ITEMAYA).</li> <li>• Acercamiento de instituciones afines a actividades de Seguridad Alimentaria. EPS, odontología (USAC).</li> <li>• Apoyo en el fortalecimiento institucional, PPS Trabajo Social (UPANA).</li> <li>• Coordinación Internacional con Asociación Corazones y Manos.</li> <li>• Insumos de higiene (Kit).</li> <li>• Promoción de autogestión.</li> <li>• Asesoría técnica, propiciada por organismos externos.</li> <li>• Extensión de cobertura en otras comunidades.</li> </ul> |

| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de compromiso y responsabilidad de algunos Técnicos de Campo por honorarios.</li> <li>• No se cuenta con vehículos.</li> <li>• Falta de equipo de cómputo y mobiliario.</li> <li>• No se cuenta con Manual de Funciones (coordinador, técnicos y madres monitoras)</li> <li>• No se cuenta con Reglamento interno.</li> <li>• No existe organigrama a nivel local.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza al programa de parte de algunas comunidades de Uspantán, ocasionado por desprestigio de otras instituciones.</li> <li>• Retiro de madres participantes, por costumbre al paternalismo.</li> <li>• Presencia de programas afines, (los cuales aún trabajan por filantropía)</li> <li>• Desintegración del órgano funcional.</li> <li>• Ausencia de donaciones, externas.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia 2013.

### 3.2 Estrategias de acción

a. (F1 + A1) Optimizando las capacitaciones trimestrales que se dirigen al personal del Programa Mejores Familias, de acuerdo a los ejes temáticos, se siembra el interés y participación de las mujeres integrantes de los grupos focales, debido a la pérdida de interés que han tenido por desprestigio de otras instituciones.

Acciones:

- Motivar la participación de la mujer en los espacios que se promueven, a través de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Sensibilizar sobre la importancia de hacer validos sus derechos, y obligaciones en los proyectos dirigidos a las comunidades, a fin de promover el desarrollo integral.

b. (F2 + D4 - 6) Fortaleciendo al equipo de trabajo, a través de la socialización de las funciones que se establecen, para lograr un mejor desempeño y exitosos resultados en las áreas de trabajo, cumpliendo así con los ejes temáticos programados.

Acciones:

- Realizar manual de funciones del personal administrativo, impulsando la participación y desempeño eficiente.
- Dar a conocer las funciones de cada puesto, fomentando así la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, por ende ejercer acuerdos y compromisos.

c. (O3 + A2 + F8) Efectuando talleres de formación para el fortalecimiento del personal del Programa Mejores Familias, se logran las funciones de cada puesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas esperadas.

Acciones:

- Realizar reuniones y sesiones con los actores claves para el desarrollo de los resultados esperados.
- Aprovechar el espacio mejorando los conocimientos previos de cada integrante del programa.

d. (F2 + O2) Aprovechando el acercamiento de las instituciones afines al programa, y la preparación académica de los técnicos de campo se pueden realizar procesos de transformación en las comunidades intervenidas.

Acciones:

- Visitas domiciliarias.
- Elaboración de diagnósticos.
- Realización de antropometría.
- Gestión de proyectos.

### 3.3 Definición del área de intervención

Fortalecimiento institucional a la Asociación Q'ANIL, ostentados por FUNDAZUCAR, trabajando el programa Mejores Familias.

### 3.4 Propuestas de proyecto de intervención

- Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q'anil del Municipio de Santa María Cunén, a través de la elaboración de un Manual de Funciones dirigido al Personal del Programa Mejores Familias, para lograr la unidad y el trabajo integral.
- Impulso de formación de educación integral a grupos específicos de Q'anil, a través de un sistema unificado de capacitaciones.
- Fortalecimiento de la participación ciudadana, con énfasis en la mujer del área de cobertura de Q'anil.

### 3.5 Priorización del proyecto

A través del estudio realizado, se determinó que la asociación, no cuenta con una sistematización de las funciones que deben realizar, a nivel administrativo como en el campo de trabajo, lo cual viene a repercutir en las áreas que se manejan, ocasionando falta de compromiso en algunos empleados y por lo tanto escaso impacto social. (Ver anexo 7)

### 3.6 Resultados

- Identificación de una problemática, que evidencia procesos de desconocimiento de funciones del órgano funcional y organizativo del Programa Mejores Familias.
- Se ha logrado mejorar las acciones del programa, en el marco del rescate a la credibilidad comunitaria e institucional.
- Personal del programa mejores familias, fortalecido en el desempeño de sus funciones.

### 3.7 Alcances- límites

#### 3.7.1 Alcances

- Funciones establecidas por la Asociación del Órgano de Coordinador.
- El Coordinador y Técnicos de Campo harán uso del manual de funciones como instrumento de apoyo.
- Se ha logrado el fortalecimiento del equipo de trabajo.
- Manejo adecuado de los recursos.
- Participación Activa del equipo de Trabajo de la Asociación.

#### 3.7.2 Límites

- El proyecto está dirigido única y exclusivamente a integrantes del Programa Mejores Familias.
- El factor tiempo no es suficiente para para realizar un proyecto social.
- No se puede extender a más comunidades.

## **Capítulo 4**

### **Proyecto de Intervención**

#### 4.1 Ficha técnica

##### 4.1.1 Nombre del proyecto

Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q'anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias.

##### 4.1.2 Ubicación geográfica

Santa María Cunén, Quiché.

##### 4.1.3 Beneficiarios directos e indirectos

Directos:

- Coordinador del programa
- Seis técnicos de campo

Indirectos:

- Diecisiete grupos focales y trece comunidades en el municipio de Uspantán
- Dieciocho grupos focales y catorce comunidades en el municipio de Cunén.

##### 4.1.4 Fecha de ejecución

Enero a febrero de 2013.

##### 4.1.5 Personas de enlace

Coordinador del programa, Juan David Canto Camajá.

## 4.2 Descripción del proyecto

El proyecto denominado Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q'anil, se considera un proceso técnico, lógico, coherente y con enfoque de desarrollo social considerando que se impulsa intervención profesional para dar respuesta a las demandas del Programa Mejores Familias.

### 4.2.1 Ámbito donde se inserta

El proyecto se realizará en el contexto institucional. Se beneficiará al Programa Mejores Familias en su fortalecimiento institucional, a través de la elaboración de un manual de funciones, dirigido al personal que labora en la asociación.

### 4.2.2 Descripción directa del proyecto

Consiste en la implementación de un Manual de Funciones, con el firme propósito de promocionar y orientar las funciones que debe desempeñar el equipo de trabajo, basadas en la responsabilidad y el respeto a las políticas institucionales, con el objeto de cumplir en un 100% con el programa, y desarrollar en los integrantes el trabajo en equipo, el respeto mutuo, mediante el reconocimiento y práctica de sus funciones en el ámbito laboral, el proyecto se consolida como el medio imprescindible para la organización.

### 4.2.3 Justificación

La organización administrativa y el desconocimiento de las funciones del equipo de trabajo determinan el problema principal de importancia en la institución, se concibe como un proceso urgente y necesario por resolver, se hace hincapié en la participación activa de los entes interventores, por lo tanto se deberán formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios, y los resultados, con el fin de garantizar la excelencia de su misión y visión a nivel institucional y a nivel de proyección a sus beneficiarios.

El manual de funciones se constituye como una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional, se enmarca en los valores institucionales, de igual forma es el soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano, en espacios tales como:

- El empoderamiento de cada individuo de la institución, se proyecte optimizando los resultados en su puesto de trabajo.
- La disminución de tareas inconexas y actividades en cada uno de los puestos de trabajo
- La distribución equitativa de la carga de trabajo.
- Apoyar el proceso de control interno en cada una de las actividades.

## 4.3 Objetivos

### 4.3.1 General

- Constituir un instrumento para la gestión del talento humano, que contenga las funciones y elementos esenciales para el desempeño de cargos administrativos y técnicos de campo, de la Asociación Q'anil, (Programa Mejores Familias).

### 4.3.2 Específicos

- Puntualizar las funciones y elementos esenciales para el desempeño de los cargos que conforman el personal administrativo y técnicos de campo.
- Fortalecer los conocimientos previos del personal, aperturando procesos en el manejo de herramientas técnicas para los integrantes del equipo de trabajo.
- Elaborar un instrumento base facilitando la comprensión de los procesos, garantizando la calidad y autocontrol del programa.

#### 4.4 Fases del proyecto

A continuación se puede observar un cuadro donde se encuentran divididas las fases y actividades a realizarse durante la ejecución del proyecto.

Tabla 4 Fases del Proyecto

| <b>Fase I</b>  | <b>Fase II</b>   | <b>Fase III</b>   | <b>Fase IV</b>   |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis situacional.</li><li>• Identificación del grupo focal.</li><li>• Diagnóstico.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de acción.</li><li>• Análisis estratégico.</li><li>• Diseño del proyecto.</li><li>• Selección de alternativas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación del proyecto.</li><li>• Desarrollo de actividades según cronograma.</li><li>• Presentación y análisis de resultados.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar y elaborar informe final del proceso.</li><li>• Evaluar el proceso.</li><li>• Elaboración del informe final.</li><li>• Presentación y defensa del informe.</li></ul> |

Fuente: elaboración propia 2013.

#### 4.5 Cronograma

En el cronograma se detallan las actividades realizadas en el proyecto de intervención.

Tabla 5 Cronograma

| Actividad |   | Mes / Semana |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|-----------|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--|--|--|--|
|           |   | Sep.<br>2012 |   |   |   | Oct.<br>2012 |   |   |   | Nov.<br>2012 |   |   |   | Dic.<br>2012 |   |   |   | Ene.<br>2013 |   |   |   | Feb.<br>2013 |   |   |   |  |  |  |  |
|           |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 |  |  |  |  |
| Fase I    | Instalarse en la asociación                             | ■            | ■ |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Formular plan de investigación y diagnóstico            |              |   | ■ |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Desarrollar diagnóstico de necesidades de conocimientos |              |   |   | ■ |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Identificar y priorizar temáticas básicas               |              |   |   |   | ■            | ■ | ■ |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
| Fase II   | Diseñar plan de formación                               |              |   |   |   |              |   |   |   | ■            | ■ |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Validar plan de formación                               |              |   |   |   |              |   |   |   |              | ■ |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Preparar agenda de eventos                              |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   | ■ |   |              |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |   |  |  |  |  |



#### 4.6.2 Recursos materiales

- Oficina del programa.
- Material didáctico.
- Equipo técnico.
- Alimentación
- Transporte

#### 4.7 Presupuesto

A continuación se detalla la forma en que se utilizarán los recursos para la elaboración y ejecución del proyecto el cual será con financiamiento propio.

Tabla 6 Presupuesto

| <b>Unidad</b>   | <b>Actividad</b>        | <b>Recursos Materiales</b>   | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b> |
|-----------------|-------------------------|--|-----------------------|--------------------|
| 3               | Charlas                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didáctico</li> <li>• Paleógrafo</li> <li>• Papel bond</li> <li>• Equipo de cómputo</li> </ul> | Q 70.00               | Q 210.00           |
| 6               | Transporte              | Vehículo   | Q 20.00               | Q 120.00           |
| 50              | Refacción               | Alimentos  | Q 10.00               | Q 500.00           |
| 150 hrs.        | Trabajo de gabinete     | Energía eléctrica  | Q 2.00                | Q 300.00           |
| 1               | Búsqueda de información | Internet   | Q 145.00              | Q 145.00           |
| Sub Total       |                         |  |                       | Q 1275.00          |
| Imprevistos 10% |                         |  |                       | Q 127.50           |
| Total.          |                         |  |                       | Q 1402.50          |

Fuente: elaboración propia 2013.

## 4.8 Monitoreo y evaluación

Con la finalidad de dar cumplimiento a la ejecución del proyecto, se implementa un sistema de monitoreo, consistente en la observación del cumplimiento de las actividades planificadas. Para lo que se hace necesario tener en cuenta lo planificado, versus lo realizado, sobre la diferencia de ambas situaciones, analizar las causas de los resultados, especialmente si son negativos para hacer los ajustes o reordenaciones a fin de continuar con el proceso previsto. La evaluación se realizará al final para medir el impacto y los cambios que el plan ha alcanzado; deja constancia en el logro de lo propuesto.

Tabla 7 Indicadores de éxito

| <b>Fase</b>   | <b>Indicador</b>   |
|---|--|
| Fase I<br>Elaborar diagnóstico.   | Al finalizar el capítulo II en la tercera semana de septiembre se obtiene un 80% de datos del programa mejores familias.                               |
| Fase II<br>Diseño del proyecto.   | Al concluir el capítulo III se cuenta con los instrumentos y sistematización para el diseño del proyecto de intervención.                              |
| Fase III<br>Fortalecimiento a la Asociación Q´anil, a través de la ejecución de talleres. | Al finalizar el proyecto en la primera semana de enero se cuenta con el 90% del personal orientado y llevando a la práctica cada una de las funciones. |
| Fase IV<br>Evaluar y elaboración del informe final.                                       | 100% del proceso evaluado reflejado en el informe final de la Práctica Profesional Supervisada en febrero de 2013.                                     |

Fuente: elaboración propia 2013.

## 4.9 Metodología

### 4.9.1 Monitoreo

Se realiza por medio de la confrontación de los avances del proceso y cronograma de actividades, a través de informes de actividades.

### 4.9.2 Evaluación

Con el uso de herramientas como la observación y entrevistas verbales se analiza el alcance y logros de los objetivos tomando en cuenta los productos cualitativos y cuantitativos obtenidos.

Tabla 8 Indicadores de resultados

| <b>Resultado</b>  | <b>Indicador</b>   |
|---|--|
| Identificación de una problemática, que evidencia procesos de desconocimiento de funciones del personal administrativo y técnicos de campo del Programa Mejores Familias. | En la segunda semana de septiembre se obtuvo en un 100% los datos sobre los problemas relevantes en la institución.  |
| Se ha logrado mejorar las acciones del programa, en el marco del rescate a la credibilidad comunitaria e institucional.   | En la segunda semana de noviembre se elabora un 90% de la propuesta de sensibilización al programa mejores familias sobre la sistematización de funciones. |
| Personal del Programa Mejores Familias, fortalecido en el desempeño de sus funciones.   | En la tercera semana de enero el 95% del personal, realiza y desempeña de forma responsable sus funciones.   |

Fuente: elaboración propia 2013.

Tabla 9 Indicadores de éxito generales según resultado

| <b>Resultados</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|---|---|
| Análisis situacional realizado en la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, permitiendo conocer el escenario de acción. | Elaborar un análisis situacional actualizado con la finalidad de fortalecer al Programa Mejores Familias.                                   |
|   | Presentar las demandas y necesidades de la institución, fundamentadas a través del Método de Hanlón y estrategias de solución a las mismas. |
| Elaboración del manual de funciones   | Efectuar un documento que sistematice las funciones de cada puesto en el Programa Mejores Familias.   |
|   | Proporcionar a la asociación un documento que de direccionalidad en los procesos realizados.  |
| Estructura organizativa a nivel local.  | Reordenar una estructura organizativa, para dar a conocer los puestos existentes según el orden jerárquico.                                 |
|   | Fortalecer los procesos institucionales, siguiendo el orden y los lineamientos a través del organigrama funcional a nivel local.            |
| Resultados positivos en el informe final del proceso de intervención institucional.   | Al finalizar el proceso, la información es recopilada y ordenada en el presente documento.  |

Fuente: elaboración propia 2013.

## **Capítulo 5**

### **Presentación de Resultados**

A través de la intervención realizada en la Asociación Integral de la Juventud Q'ANIL, en su Programa Mejores Familias, se obtuvo un proceso participativo el cual permitió conocer al personal y así mismo el trabajo realizado por cada uno de ellos.

#### **5.1 Identificación de la problemática**

Para obtener la identificación de la problemática que evidencie procesos de desconocimiento de funciones del personal del Programa Mejores Familias, se ejecutaron diferentes actividades, se elaboró un plan que sirvió como guía de direccionalidad al proceso realizado; estableciendo las condiciones en las que se desenvuelve la institución, utilizando herramientas como entrevistas, preguntas directas y mesas redondas. A través de cada una de las herramientas se obtuvieron aportes y sugerencias de los participantes, las cuales fueron tomadas como base para la realización del diagnóstico.

Se establecieron reuniones con el equipo de trabajo en las que se calendarizaron las actividades a ejecutar en el proceso de PPS, sin que se viese afectada la programación planificada y estructurada a nivel institucional.

Fue necesaria la implementación y elaboración de herramientas técnicas, a través de las cuales se realizó un análisis, el cual expresa la información clara y precisa del programa, uno de los logros reflejados es el análisis del FODA, en el cual se pueden observar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por las cuales se encuentra, de igual forma se presentan posibles alternativas de solución para combatirlas.

En la priorización de problemas se realiza una mesa redonda utilizando el Método de Hanlón, el que permite identificar la falta de un Manual de Funciones, como principal problemática.

Posterior a ello se realiza una propuesta de intervención, la cual es fortalecida por la herramienta del cuadro de viabilidad del proyecto.

La sistematización de los datos obtenidos durante el proceso de implementación de técnicas, se realiza a través de trabajo de gabinete, para luego ser socializado y discutido con el equipo de trabajo del Programa Mejores Familias.

## 5.2 Rescate a la credibilidad comunitaria e institucional

En el marco del rescate a la credibilidad comunitaria e institucional, con el fin de mejorar las acciones del programa, se efectuaron reuniones de trabajo con el personal administrativo y estudiante, socializando los avances del diagnóstico situacional, con el fin primordial de establecer los temas a tratar en el proceso de fortalecimiento institucional dirigido al personal del Programa Mejores Familias.

Durante el proceso de capacitación se desarrollaron temas importantes que contribuyen a fortalecer las capacidades del personal técnico, como: trabajo en equipo y liderazgo, la metodología utilizada fue participativa a través de técnicas de ambientación, diálogos abiertos, y grupos de trabajo, se logró la motivada y activa participación del personal del programa, este proceso se desarrolló en los meses de diciembre y febrero.

Proporcionar información veraz, actual y fiable fue necesario para promover en los integrantes del programa un proceso de asimilación personal de la información, con enfoques de enseñanza basados en la participación y responsabilidad. Creando sujetos activos de aprendizaje significativo.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación, mediante este proceso se pueden observar los logros obtenidos de la capacitación, la utilización productiva tanto del tiempo como el recurso económico, es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que nos permitan

retroalimentar, validar y mejorar los procesos futuros. Esto nos permite identificar el cumplimiento o no, de los objetivos propuestos.

Al momento de realizar la evaluación al personal del programa se pudo observar a través de sus reacciones que la actividad cumplió con las expectativas deseadas, la información de los talleres fue de aprendizaje y a la vez de compromiso para implementar los conocimientos obtenidos en el puesto que desarrollan dentro del programa.

### 5.3 Fortalecimiento institucional

El ámbito de lo social, sea público o privado, necesita términos de referencias, modelos y planes estratégicos para que los proyectos y las demás actividades propuestas por el programa, logren un cambio positivo, efectivo y eficaz del contexto. El proceso de Fortalecimiento Institucional en la Asociación Q´anil, el desempeño de sus funciones permitió capacitar e impulsar las habilidades latentes en la entidad logrando mejoras que impacten positivamente en sus diferentes ámbitos de actuación.

A través de las capacitaciones y reuniones de trabajo se realiza la sistematización de funciones de cada puesto existente en la asociación, se verifican los lineamientos del programa, así mismo investigaciones y consultas bibliográficas a cerca de Manuales de Funciones, trabajo de gabinete y acompañamiento de asesor a.

El Manual de Funciones está estructurado de la siguiente manera en la introducción se encuentra una breve descripción de los capítulos que contiene el documento, en el capítulo I se plasman los objetivos que se buscan alcanzar; en el capítulo II se detallan los aspectos normativos, está orientado a describir los aspectos referentes a la organización y funciones del programa, el capítulo III marco legal, en él se encuentran las leyes que amparan los procesos que en la asociación se realizan; en el capítulo IV marco de referencia del manual, se detalla la aplicación del Manual de Funciones y descripción de puestos del Programa Mejores Familias; en los capítulos V, VI y VII se encuentran, los objetivos y las funciones detalladas de cada integrante

del equipo de trabajo. Esto se desarrolla con el fin de cubrir la problemática institucional, basada en las necesidades que presenta el Programa Mejores Familias.

Al finalizar la elaboración del Manual de Funciones se socializó a través de una mesa redonda con los integrantes del equipo, quedando sujeto a cambios si fuese necesario, en el transcurso de la socialización se dieron algunas sugerencias para mejorar el desarrollo del mismo, puesto que es un instrumento que será de utilidad, para cumplir con las funciones establecidas y así mismo que el trabajo no se recargue en una sola persona.

Durante el proceso de intervención institucional, se realizaron dos talleres dirigidos al personal de la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, a cerca de los temas liderazgo y trabajo en equipo, con el objetivo de fortalecer los conocimientos previos que poseen de estos temas e implementarlos en el puesto que desarrollan dentro del programa.

La intervención de los participantes del Programa Mejores Familias fue activa y responsable, puesto que mostraron interés al momento de los talleres y la socialización del Manual de Funciones, los temas desarrollados fortalecieron los conocimientos técnicos del equipo de trabajo. Para la implementación del Manual de Funciones fue necesaria la coordinación con los actores claves vinculados en el proceso de intervención institucional.

## **Capítulo 6**

### **Análisis de Resultados**

A través del proceso de práctica profesional supervisada realizado en la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, en su programa Mejores Familias ubicado en el municipio de Cunén, se obtuvieron resultados, los cuales serán descritos a continuación.

#### **6.1 Identificación de la problemática**

A través de la inserción y utilización de diversas técnicas se obtiene como parte esencial y como primer paso al fortalecimiento, el diagnóstico institucional, obteniendo datos actuales, reales y sentidos reflejando las necesidades existentes en la asociación. La organización administrativa y el conocimiento de las funciones de un equipo de trabajo son de vital importancia en una institución.

Por medio de la intervención y participación activa del equipo de trabajo del Programa Mejores Familias, se formulan estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión y visión.

La identificación de la problemática, a través del método de Hanlón, determina que el desconocimiento de funciones afecta los procesos a realizar dentro de las actividades programadas, debido a que no se cuenta con un documento que sistematice las funciones y oriente al personal en funciones y de nuevo ingreso.

Por tal razón, la propuesta de intervención institucional en la creación de un Manual de Funciones, viene a contribuir y fortalecer los procesos y actividades realizadas por el personal del programa, puesto que es un documento clave y de utilidad, que en las instituciones no debe faltar, brinda direccionalidad y favorece el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados del programa.

Es notorio que en el ámbito social independiente de la asociación que brinde el financiamiento y de las condiciones con las que trabajen, deben existir documentos claves que guíen y orienten el actuar de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, para que puedan ejecutar las actividades programadas de forma ordenada y responsable, evitando que el trabajo se recargue en ciertas personas y favoreciendo a cumplir con los resultados deseados del programa.

“Conocer para actuar” es uno de los principios fundamentales del diagnóstico que no debe terminar en el “conocer por conocer” para saber qué pasa con un grupo o una comunidad porque finalmente no se termina priorizando lo que se debe priorizar. “La necesidad de realizar un diagnóstico está basada en el hecho de que es necesario conocer para actuar con eficacia”. (Ander-Egg y Aguilar, 1999:12)

En este sentido, todo diagnóstico social se convierte en uno de los primeros pasos para un proceso de planeación o proyecto en la medida que a través de él se puede tener un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a intervenir, teniendo en cuenta que las acciones de un programa buscan resolver la problemática existente.

La elaboración de un diagnóstico es importante, para realizar programaciones concretas, visualizar, conocer el contexto y de esta forma elaborar estrategias de acción que puedan enfrentar los problemas y las necesidades detectadas en el mismo. Es preciso involucrarse de lleno en las actividades que se realizan en el grupo a intervenir, de esta forma cumplir con el objetivo de la elaboración de un diagnóstico, pues este nos sirve para esclarecer el quehacer profesional en el manejo de los problemas sociales específicos.

"Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones". (De Souza, 1968:28)

Se considera que el diagnóstico institucional, es un instrumento de importancia, contribuye a fortalecer los procesos de interacción entre los integrantes del equipo de trabajo, a través de él y en apoyo de herramientas, se detecta la situación por la cual está atravesando la asociación, así mismo se brindan propuestas de solución, según sea el caso y el área a trabajar. Es necesario

realiza una planificación en la cuales se plasmen cada una de las actividades a realizar, la participación de los actores claves, en este caso técnicos de campo y personal administrativo es necesaria, de modo que se puedan coordinar de mejor manera las actividades propuestas.

En la elaboración del diagnóstico, a través de varias técnicas de participación se detecta el listado de problemas existentes, los cuales deben ser sometidos a una priorización, para obtener el más sentido y que se pueda brindar una estrategia de solución, en este caso se utilizó el Método de Hanlón.

Como Hanlón señala y esto puede aplicarse a todas las técnicas y métodos de establecimiento de prioridades, en esta técnica, como en todo procedimiento de evaluación, interviene en buena medida la subjetividad. La elección y la definición de los componentes de la fórmula, que se le asigna se basan en el consenso del grupo.

El Método de Hanlón, ha sido aceptado en la práctica, por su fácil aplicación y comprensión por las personas involucradas en el proceso, se basa en cuatro componentes, Magnitud: Componente A. Severidad: componente B. Eficacia: componente C. Factibilidad: componente D.

En el método de Hanlón, la clasificación ordenada de los problemas se obtiene por el cálculo de la siguiente fórmula que se aplica a cada problema que se ha considerado. Puntuación de prioridad:  $(A + B) C \times D$ .

Como se puede apreciar en el anexo 3 el insuficiente espacio físico en la coordinación administrativa, es el problema de mayor magnitud, sin embargo obtiene una puntuación nula al obtener un cero en el componente de factibilidad, los tres problemas destacados como los más importantes son: ausencia de organigrama institucional a nivel local, desconocimiento de funciones de madres monitoras, carencia de documento que sistematice las funciones del equipo de trabajo, aunque recibieron puntuaciones diferentes, la carencia de un documento que sistematice las funciones del equipo de trabajo fue identificado como el principal problema.

## 6.2 Rescate a la credibilidad comunitaria e institucional

En la actualidad hay presencia de instituciones que están enfocadas al desarrollo social, trabajando directa e indirectamente con personas del área rural y semi-rural, en algunas comunidades la falta de compromiso, responsabilidad y el actuar aun con filantropía en las acciones realizadas por las instituciones han marcado el sentir de los comunitarios. Formando parámetros en la aceptación de nuevas organizaciones que deseen trabajar y apoyar procesos de gestión y capacitación.

Debido a esto es necesario enfocarse al desarrollo de sus capacidades inculcando modelos innovadores de autogestión, como lo promueve el Programa Mejores Familias, a través de la seguridad alimentaria nutricional, impulsado por mujeres, enfocándose en el binomio madre-hijo. Entre los objetivos del programa se encuentran desarrollar prácticas adecuadas en la preparación de alimentos, educar a madres en salud preventiva y fortalecer la organización comunitaria asegurando procesos de autogestión.

Para que el programa logre cada una de sus metas y objetivos trazados el personal debe tener capacidades instaladas, a través de las cuales orientar y motivar su causa. En el proceso de PPS, se intervino en la asociación por medio del fortalecimiento institucional.

En las ONGs, se trata de un abordaje integral, considerando tanto los aspectos ideológicos, políticos, organizativos y relacionales, así como la revisión de los recursos de la institución. Debe ser un proceso que favorezca a los miembros del programa y así mismo a las comunidades con las que trabajan, ya que son ellos su razón de ser.

Se fortaleció al programa logrando mejorar sus acciones en el marco de la credibilidad comunitaria, a través de un proceso de capacitaciones, enfocados a temas que beneficien su desenvolvimiento tales como liderazgo y trabajo en equipo. Para realizar estas actividades fue necesario realizar un diseño metodológico, planificación y elaboración de cartas metodológicas, las que orientan y dan orden lógico a las actividades realizadas, así mismo el listado de participantes. (Ver anexos 8, 9 y 10).

Durante el proceso el equipo técnico del programa demostró actitudes positivas, aceptación de la actividad y participación activa, lo que favoreció y contribuyó al desarrollo y cumplimiento de los objetivos trazados. Es importante mencionar que los temas tratados en las capacitaciones son bastante conocidos, sin embargo los participantes mencionaron que ampliaron el concepto que ya se tiene, y formularon nuevas estrategias de enseñanza a los comunitarios.

Al finalizar el proceso de capacitaciones se logra en un 90% la sensibilización del personal, comprometiéndose a brindar una atención de calidad, dedicándose y esmerándose en las actividades que corresponda según el puesto que ocupan. De este modo rescatar la credibilidad de los comunitarios enseñándoles a adquirir capacidades de autogestión, en la búsqueda del desarrollo y mejoras de su población.

El fortalecimiento institucional es un proceso que pretende encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos de toda institución: el Proyecto (la apuesta política, la misión), la Organización (relaciones, jerarquías, toma de decisiones) y los Recursos (humanos, materiales y financieros).

“El fortalecimiento institucional se entendería como el resultado de aquellas acciones que fomentan y permiten la mayor coherencia entre los momentos señalados”. (Alatorre, 1993:25)

El fortalecimiento institucional, motiva a realizar un trabajo en equipo, mejorar las vías de comunicación y contribuye a una mayor valoración del trabajo que cada uno realiza, a través del cumplimiento de funciones y responsabilidad. En relación al Programa Mejores Familias, estas capacitaciones vienen a complementar los conocimientos previos, pues el ambiente en el que se trabaja es bastante agradable y confortador.

El Diccionario de la Real Academia Española define el término “fortalecimiento” como la “acción y efecto de fortalecer”, es decir, de “hacer más fuerte o vigoroso”, que fue la meta propuesta al momento de la identificación de la problemática, a través de la implementación de

capacitaciones con los distintos actores de la asociación, entre lazando e intercambiando experiencias vividas, para mejorar y fortalecer las debilidades que se presentan al estar en las comunidades, a través de estas acciones mejorar el rendimiento individual e institucional.

“La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2000:20)

Las capacitaciones entonces son un conjunto de actividades y acciones de preparación, desarrolladas en distintas asociaciones en este caso en el centro de práctica, dirigidas a mejorar las competencias, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes del equipo de trabajo para cumplir con calidad las funciones y alcanzar los resultados esperados.

### 6.3 Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento de las funciones del personal del centro de práctica se logra a través de la realización de un manual de funciones el cual es una herramienta útil y de vital importancia para cualquier institución. Las funciones y responsabilidades quedan más claras para todos los integrantes. Esto permite romper con falsas expectativas y contribuir a la concentración de energías en lo que realmente requiere la organización. La estructura interna se adecúa a las nuevas necesidades del programa y se esclarecen los espacios de toma de decisión por medio de la elaboración de una organización estructural interna.

Este organigrama se realizó en forma circular, correspondiendo al centro las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallaron más o menos alejados en relación a jerarquía. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales, en cada uno de los círculos se colocan los jefes inmediatos y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas de este tipo de organigrama son:

- Señala importancia de los niveles jerárquicos.
- Elimina o disminuye la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Entre las desventajas:

- Algunas veces resulta difíciles y confusas de leer.
- No permite colocar con funcionalidad niveles donde hay un solo funcionario.

El proceso ayuda a formalizar situaciones que se daban de hecho y que generaban confusión. La formalización de ciertas responsabilidades, prestaciones, relaciones laborales, etc., ayudan a que sean entendidas como parte de una lógica institucional, superando lógicas personalizadas.

La sistematización de funciones se realizó a través de una reunión de trabajo, donde se vio involucrado el personal, esto con el fin de ir creando conciencia en las actividades que cada uno debe desarrollar, para beneficio de la asociación. Al momento de elaborar el documento se realizó trabajo de gabinete, así mismo investigaciones bibliográficas que fundamenten y den legalidad a dicha herramienta, para que su uso sea verídico, efectivo y eficaz en los procesos de implementación e inducción a nuevo personal.

La socialización del Manual de Funciones se realizó a través de una mesa redonda, previo a ello se planifico la actividad y se estructuro la carta metodológica, se contó con la presencia de Técnicos de Campo, Asistente del Programa, Coordinador Técnico Administrativo y Asesora de Práctica, la metodología fue participativa, en el quedaron establecidas las funciones de cada puesto.

Validado el proyecto de intervención por Coordinador Técnico Administrativo del programa y Asesora, se hizo entrega de un documento en físico a cada integrante del programa, siendo este un aporte para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, con la finalidad de darle utilidad adecuada y auxiliarse para orientar procesos.

“Es un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjuntas o separadamente”. (Melgar, 2001:177)

El concepto de Manual de Funciones está muy claro, de manera que realiza su aporte exponiendo por escrito los procedimientos en la ejecución de las labores, siendo estos los esenciales para el manejo eficiente de cualquier organización, por lo que da los pasos a seguir en cualquier tipo de trabajo, se obtiene menos pérdida de trabajo, ofreciendo así servicios competitivos.

Los manuales deben ser evaluados por las autoridades máximas de la institución garantizando un adecuado desarrollo en la gestión del proceso, así mismo debe ser actualizado a cada cierto tiempo para que su uso sea eficiente y efectivo. Este proceso se realizó en el centro de práctica, pues antes de ser implementado se efectuó una previa revisión de la autoridad inmediata del programa y asesora de práctica, verificando que cumpliera con los estándares y necesidades de la asociación.

“Manual de Funciones, es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”. (Gómez, 1999:406)

Su fin primordial es dar direccionalidad y orientar los procesos establecidos a nivel institucional y así mismo en las comunidades que atienden, realizando tareas de forma competente y correcta. La elaboración del organigrama para el programa establece la jerarquía en cada uno de los puestos contribuyendo en su buen funcionamiento.

"La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (Franklin, 2004:78)

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

"Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría". (Fleitman, 2000:246)

El organigrama realizado en el Programa Mejores Familias, viene a fortalecer el manual de funciones brindando un esquema del orden jerárquico, para establecer niveles de autoridad y disciplina en los procesos que se lleven a cabo.

Estos son algunos de los logros alcanzados contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento de la Asociación Integral de la Juventud Q´anil, dándole cumplimiento a lo establecido en los lineamientos de Práctica Profesional Supervisada en la Licenciatura de Trabajo Social y Desarrollo Comunitario.

## **Capítulo 7**

### **Marco Teórico**

#### **7.1 Instituciones sociales**

Se ha planteado que la importancia que tienen las organizaciones como unidades sociales o como complejo organizaciones que representan coordinación de todos los factores que intervienen en un fin común, apoyado por los miembros que la integran. El concepto de organización ha quedado relacionado con todo lo que se realiza el hombre en la vida otorgándole posibilidades para organizarse.

El papel que juegan las instituciones dentro del complejo social, es que estas son parte de la sociedad, regulan y dan marco a las actividades humanas. Es decir, satisfacen las necesidades básicas de la sociedad, como la supervivencia, mantienen el orden en el grupo y motivan a sus integrantes mediante un sistema de valores y objetivos que definen el propósito de la vida social.

“Institución es un sistema establecido o reconocido socialmente de normas o pautas de conducta referentes a determinado aspecto de la vida social”. (Brown, 1993:189)

#### **7.2 Gestión de talento humano**

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es tener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivos en su entorno.

“Gestión del Talento Humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009:1)

La gestión de talento humano es una actividad que se debe realizar en las instituciones, implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el salario en función de la productividad, un trato justo y una formación profesional.

Es necesario que se realicen procesos de Talento de Gestión Humana, con el objetivo primordial de contar con un personal altamente capacitado para dirigirse y que brinde el trato debido a las personas con quienes comparten y dan atención. Existe una reducción de confianza en las instituciones, debido a que algunas han presentado debilidades y algunos desfases en los procesos que realizan, y a consecuencia de ello las personas cambian la percepción, dificultando el desarrollo de las comunidades.

### 7.3 Manual de funciones

Es un instrumento básico en la administración de cualquier organización o empresa, que al mismo tiempo es una herramienta de evaluación de desempeño.

#### 7.3.1 Conceptos de manual

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o da instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

“Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y políticas implantadas para lograrlo, señala secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, que actividades ha de desempeñarse y la justificación de toda y cada una de ellas en forma tal, que constituyen una guía para el persona que ha de realizarlo”. (Kellog, 1962:13)

### 7.3.2 Importancia del manual

Un manual es una guía manejable, de fácil ejecución en el cual se recoge y resume lo fundamental de las responsabilidades; además representa un medio de comunicar las decisiones de la administración consientes a objetivos, políticas, procedimientos, etc.

El uso de un manual permite mantener informado al personal clave de una empresa, así mismo presenta la estructura de la organización, políticas y procedimientos, los cuales pueden estar sujetos a modificaciones en la entidad, además se encuentran una serie de elementos que tienen por fin, proporcionar un sistema de referencias que permiten a cada quien poseer información y planificar conforme a las mismas reglas, como también hace que las instrucciones sean definidas, mostrando a cada uno de los empleados como encaja su puesto en la organización y señalando la forma como esta constituye el logro de los objetivos y las buenas relaciones con los demás compañeros.

### 7.3.3 Objetivos del manual

El Manual en su calidad de instrumentos administrativos, tiene por objeto:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detalla las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicando lo que pueden hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Construir una base, procedimientos y métodos para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración.

### 7.3.4 Fines

A continuación se presentan los propósitos que se esperan obtener con el manual:

- Proveer a las organizaciones sociales una herramienta técnica que defina, ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas unidades de administración de acuerdo a sus objetivos.
- Presentar las diferentes unidades o departamentos que normalmente integran las organizaciones sociales.
- Definir el marco de acción de las diferentes unidades que integran la organización de la empresa.
- Establecer en las líneas jerárquicas los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de las organizaciones sociales.
- Servir como guía de trabajo, ya que este presenta las funciones y responsabilidades que cada departamento debe poseer.
- Contribuir al proceso de capacitación del empleado, tanto de los experimentados como de los nuevos ingresos.
- Facilitar los procesos de actualización, análisis y evaluación permanente de los sistemas de organización de las funciones de las empresas.

### 7.3.5 Beneficios y limitaciones de los manuales

#### 7.3.5.1 Beneficios de contar con un manual de funciones

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos en las operaciones.
- Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Es un instrumento útil en la capacitación del personal.
- Incrementa coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilita una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Las posibilidades que nos presentan el manual para el desarrollo de las actividades son muchas, ya que nos presenta lo más sustancial del trabajo a ejecutar en las organizaciones sociales.

### 7.3.5.2 Limitaciones

Algunas limitaciones que se presentan con los manuales son:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- “Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad”.(Melgar,1999:193)
- Incluye solo aspecto formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintético, carece de utilidad y muy detallado de los convierte en complicados.

Las limitantes son a veces un obstáculo en la ejecución de las actividades, en este caso, se puede dar una de las anteriores; lo que provocaría que las organizaciones sociales disminuyan su calidad de servicios, ya sea por deficiencias o por falta de actualización en los procesos.

## 7.4 Tipos de manuales

Existen varios tipos de manuales, a continuación se citan los de mayor uso y divulgación, de la manera siguiente:

### 7.4.1 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de componentes, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

#### a. Manual de organización

“Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso” (Gómez, 1994:406)

### 7.4.2 Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado encontramos los siguientes manuales:

#### a. Manual de auditoria

Es una herramienta de apoyo al personal que interviene en la revisión y evaluación de la información y de los procedimientos de control, en el cual se consigna en forma metódica las operaciones que deben seguir para la realización de las funciones de un departamento de auditoria.

#### b. Manual de contabilidad

Trata a cerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

#### c. Manual de funciones

El manual de funciones presenta en detalle todas las funciones inherentes a cada una de las unidades organizativas que constituyen la empresa.

En conclusión se puede definir un manual de funciones como un instrumento de trabajo, que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades

cotidianas, es elaborado de manera técnica, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas de dichas organizaciones.

#### d. Manual de propósitos múltiples

Este documento contiene información diversa sobre la organización social, que por lo general se describe en cada uno de los manuales mencionados anteriormente; ya que la sencillez y la poca complejidad de las organizaciones no amerita que se elabore un manual para cada propósito, sino cumplir a la vez varios de ellos.

### 7.5 Definición de una función administrativa

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

#### 7.5.1 Tipos de funciones administrativas

En la Administración podemos encontrar cinco funciones; descritas a continuación.

- **Planeación:** función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Integración de personal:** consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.

- Dirección: función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
- Control: función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

## 7.6 Planeación y elaboración de manuales

En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos de las empresas, se desarrolla un plan basado en motivos importantes:

- El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y en particular de sus principales componentes: personal, medios financieros, grados de organización.

## 7.7 Clases de organigramas

El organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

### a. Organigrama vertical

“Presenta unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, son los de uso más generalizados en la administración, por lo que se recomienda su uso en los manuales de organización”. (Fincowsky, 1997:67)

La jerarquía suprema se presenta en la parte superior, ligada por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan abajo a medida que decrece su importancia.

#### b. Organigrama horizontal

“Este tipo de organigramas despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo, por lo que, los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente”. (Ibid, 1997:67)

La relación horizontal asegurar que la mano derecha e izquierda de la organización saben lo que la otra está haciendo, la esencia del vínculo es el control, coordinación y comunicación.

#### c. Organigrama circular

Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo al centro las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallaran más o menos alejados en razón de su jerarquía; por tanto la jerarquía podrá desarrollarse del centro para la periferia.

Por lo anterior se puede deducir que la organización matricial, es una herramienta que da una gran flexibilidad en el uso de recursos humanos calificados.

Debido a que el Programa Mejores Familias (FUNDAZUCAR/Q'ANIL) es de nueva creación en el municipio de Santa María Cunén, departamento del Quiché, no cuenta con un manual de funciones, ni un organigrama lo que dificulta su operación, ya que no están delimitadas las funciones del personal y el orden jerárquico, al igual que cuando existe personal de nuevo ingreso no se le puede dar una adecuada inducción de sus funciones.

A continuación se presenta una propuesta del organigrama interno de la institución, en el cual los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

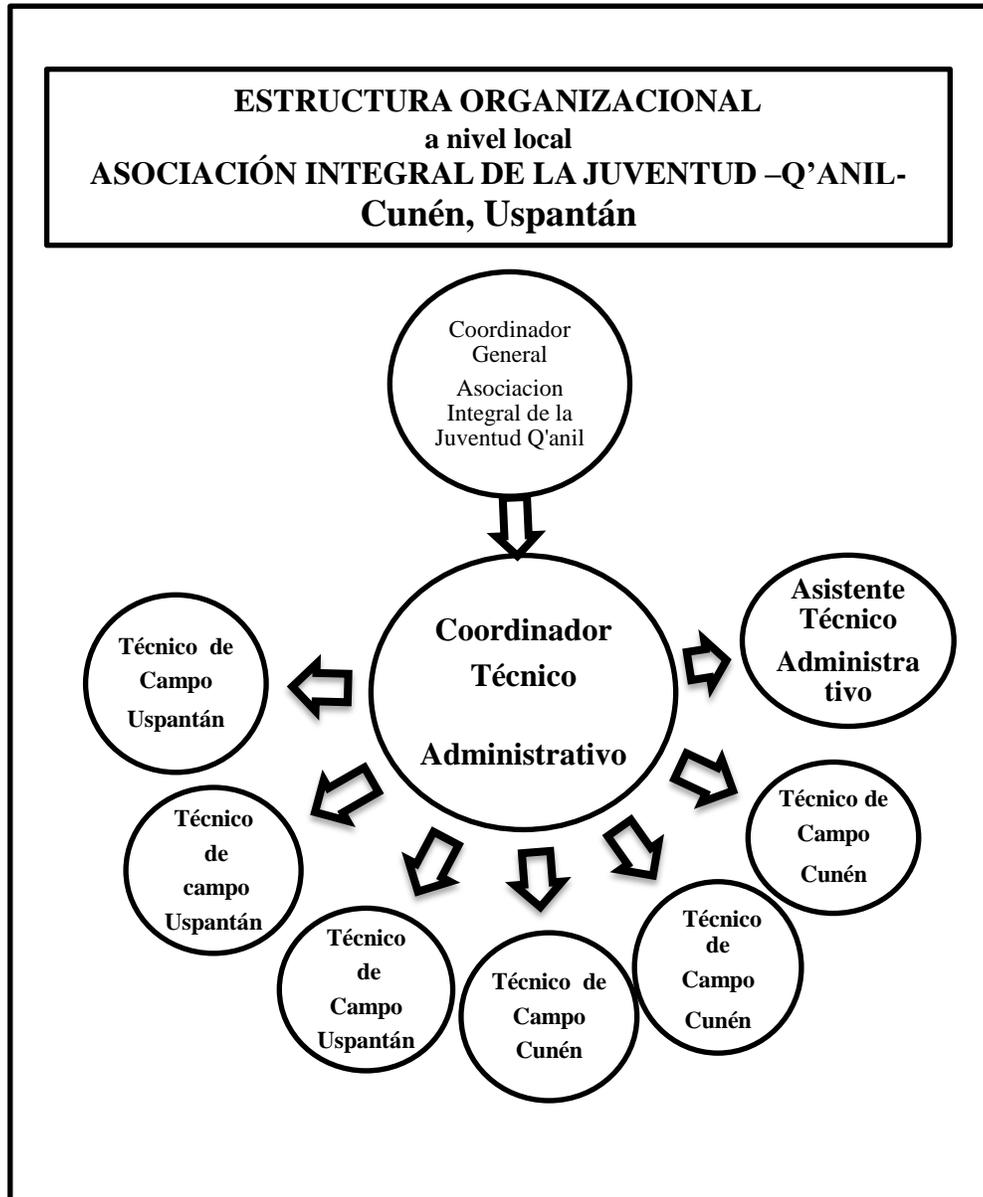
#### Las ventajas

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

#### Las desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Tabla 10 Estructura Organizacional a Nivel Local



Fuente: elaboración propia 2013.

## Conclusiones

- La Práctica Profesional Supervisada permitió a la estudiante de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario, la apertura de un proceso de intervención profesional, logrando incidir en la problemática evidente, y proponiendo solución a la misma.
- Para desarrollar las fases necesarias en el proceso de Práctica Profesional Supervisada, se realizaron acciones que permitieron la participación del equipo de trabajo, asesora de práctica y estudiante de Trabajo Social, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la asociación.
- La aplicación de los instrumentos de investigación y análisis logra establecer la problemática y las alternativas de solución planteadas a lo largo del proceso, dándole un avance significativo a las acciones previamente planificadas.
- Los instrumentos Administrativos (Manual de Funciones, Estructura Organizacional), en cualquier Asociación son una necesidad, para que las políticas puedan ser respetadas y así mismo reducir los errores operativos que puedan surgir.
- El fortalecimiento institucional se realiza con el propósito de mejorar el desempeño de la Asociación Integral de la Juventud Q'anil, a través de la elaboración de un Manual de Funciones en el cual se puedan apoyar, utilizándolo como un instrumento fácil, eficiente y eficaz para los procesos estipulados.
- Para que la asociación, permanezca fuerte e innovadora dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario emplear instrumentos que brinden direccionalidad a los procesos, cultivando la responsabilidad y los valores tanto a nivel institucional como comunitario.

## **Recomendaciones**

- En el proceso de Práctica Profesional Supervisada, a través de la elaboración del diagnóstico deben realizarse propuestas de intervención, que sean viables, contribuyan al fortalecimiento y desempeño eficiente de los procesos del centro de práctica.
  
- Es necesario realizar un análisis situacional de la Asociación, para determinar los procesos a seguir durante el desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada, considerando acciones que logren el involucramiento y participación activa de los integrantes del equipo de trabajo, evidenciando la problemática existente.
  
- Para reducir los errores involuntarios en las organizaciones e instituciones deben establecerse instrumentos administrativos de los cuales puedan auxiliarse, para hacer respetar las políticas establecidas del programa.
  
- Implementar y utilizar el Manual de Funciones, que sistematiza y detalla las actividades de cada puesto existente en el Programa Mejores Familias con el fin de lograr el desarrollo integral institucional y comunitario.
  
- Es importante mantener actualizada la información, para dar direccionalidad al desempeño de las funciones del equipo de trabajo.
  
- Para beneficio de la Asociación, es necesario emplear instrumentos que guíen los procesos y exijan el cumplimiento de las funciones del personal, logrando así, el rescate a la credibilidad institucional y la eficiencia y eficacia en el accionar comunitario.

## Referencias bibliográficas

- Ander-Egg E. y Aguilar M. (1999) *Diagnóstico Social, conceptos y metodologías*, Segunda Edición.
- Andrade de Souza, T. (1968) *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*, Sao Paulo.
- Chiavenato I. (2000) Editora Campus, séptima edición.
- De Robertis, C. (2003) *Fundamentos del Trabajo Social. Ética y metodología*, Editorial Nau Llibres. Valencia
- Fincowsky F. y Benjamín E. (1997) *Manuales Administrativos: guía para su elaboración*. México.
- Fleitman J. y Mc Graw H. (2000) *de Negocios Exitosos*.
- Franklin B. y Mc Graw H. (2004) *Organización de Empresas*, Segunda Edición.
- G. Alatorre, (1993). *Fortalecimiento institucional, grupo de Estudios ambientales*, México.
- Gómez, G. (1994) *Planeación y Organización de Empresas* 8va. Edición, México
- Graham K. (1962) *Estudios de investigación No. 36. Barcelona*. Empresariales, Técnicas Administrativas Barcelona, Editorial Reverté
- Interiano, C. et al (2006), *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala. Instituto de Investigación Social, Universidad Panamericana.
- Melgar C. y José M. (2001) *“Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo*. Colombia.
- Melgar C. y José M. (1999) *“Organización y Métodos”* 2da. Edición, Editorial Mcgraw Hill.
- Pichardo A. *Planificación y programación social: bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. 1ra. Edición. San José, C. R. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Vélez O. (2003). *Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas*. Editorial Espacio. Buenos Aires.

## **Anexos**

### Anexo 1 Plan de práctica

Práctica Profesional Supervisada

Licenciatura en Trabajo Social y  
Desarrollo Comunitario

Generalidades del plan.

Nombre de la Institución

Asociación Integral de la Juventud  
Q'anil, (Programa Mejores Familias)

Nombre de la Practicante

Ligia Julieta Ajcot Velásquez

Asesora de Práctica

Licda. Myrna Susana Urbina  
Fernández

Responsable Institucional

Lic. Modesto Guzmán Santiago

Responsable Municipal

Juan David Canto Camajá

Período de Práctica

Septiembre de 2012 a febrero 2013

### Descripción de la práctica

La práctica Profesional Supervisada, es el proceso mediante el cual se logra a través de técnicas científicas, el desarrollo y crecimiento de las potencialidades del hombre, capacitándolo para tomar conciencia acerca de su problemática y proyectarse hacia la solución de ellas, mediante la utilización de los recursos personales y sociales.

Es necesario someterse al proceso de Práctica Profesional Supervisada, para que el estudiante confronte los problemas de la realidad local, regional, nacional y en este caso institucional, para obtener mayor conciencia de la misma y tener la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, este proceso será medido a través de resultados, realizando un trabajo de gabinete y presentándonos en la institución periódicamente en un horario flexible.

## Justificación

El plan de trabajo es un instrumento de gestión que cumple con proporcionar las condiciones para planificar, y guiar el trabajo, durante el período de práctica. También es un documento que contribuye activamente a la transparencia. Así mismo permite a los estudiantes, la inserción en el espacio institucional, para aportar en la transformación positiva y así obtener la experiencia necesaria para realizar un trabajo profesional.

## Objetivos

### General

Aplicar los conocimientos adquiridos en los años de estudio, aportando herramientas teóricas y metodológicas que permitan a la institución la eficacia y eficiencia en los procesos de inserción e intervención en sus áreas de trabajo.

### Específicos

- Obtener un espacio en la institución, mediante la participación, discusión y construcción de conocimientos, articulados en el área por el cual se está trabajando.
- Contribuir al fortalecimiento a través de la reflexión promoviendo la comprensión de los fenómenos institucionales y el análisis de las condiciones que le dan significado.
- Promover la eficiencia en la presentación de informes en sus diferentes modalidades, considerando la comunicación como eje primordial del buen funcionamiento.

- Elaborar informe final de Práctica Profesional Supervisada, a través de la sistematización de la información adquirida.
- Aprobar el proceso de defensa ante terna respectiva.

## Meta

- Diagnóstico estructurado de la institución, identificando la problemática, para poder realizar una intervención profesional, que mejore el rendimiento del equipo de trabajo.
- Elaboración de un manual que sistematice las funciones de cada cargo desempeñado.
- Promueve valores y ética del Trabajo Social.
- Cumplir en un 100% las actividades programadas según cronograma.

## Alcances

A través de los conocimientos adquiridos en formación académica, se realizara una intervención institucional, y se pueda proponer una solución a la problemática detectada, esto con la finalidad de contribuir en el desarrollo eficiente del Programa Mejores Familias.

## Atribuciones

La estudiante de Trabajo Social, en el período establecido, deberá involucrarse, y gerenciar todas las actividades necesarias para lograr la realización del Proceso de Práctica Profesional Supervisada.

## Proceso Metodológico

El Trabajador Social para poder realizar una acción como una intervención social, necesita obligatoriamente conocer la coyuntura social, obtener información que le permita conducirse de forma correcta, desarrollando métodos que cumpla con las acciones del Trabajador Social.

Para la realización de este método utilizado por el Trabajo Social según (Vélez, 2003:6) se realizan seis pasos:

- 1) Estudio: se apoya en el razonamiento analítico para obtener un encuadre general de la situación, utiliza la observación y el análisis documental.
- 2) Diagnóstico: actividad investigativa de carácter empírico tendiente a la elaboración de razonamientos y juicios analíticos que permitan la creación de hipótesis.
- 3) Planificación: está conformada por problemas específicos que requieren respuestas profesionales, su finalidad es eminentemente práctica y los criterios que la orientan son de carácter funcional. Es un puente entre el presente y el futuro, define y caracteriza la situación tal y como se presenta en un momento determinado.
- 4) Sistematización: modalidad de investigación cualitativa y como tal aporta a la producción de conocimiento sobre las realidades específicas donde se realiza “la acción profesional”.
- 5) Ejecución: fase de la puesta en marcha u operacionalización de la acción de acuerdo a fines, metas y objetivos.
- 6) Etapa eminentemente reflexiva que tiene como finalidad la constatación de los progresos y dificultades obtenidos para el logro de los objetivos últimos. Más que una fase o momento final, la evaluación debe asumirse como un proceso progresivo de revisión y análisis que permita identificar posibles errores o limitaciones e introducir, oportunamente las necesarias modificaciones.

Es importante dejar en claro que, estos métodos no siempre están precedidos unos por otros, representan unidad particular y específica, se pueden ver de forma separada y ordenada con una forma que le de coherencia, “pero en la práctica, se presentan de manera simultánea”.

“En el transcurso de una sola entrevista, el Trabajador Social se encuentra enfrentado a una realidad cambiante, se ve obligado a capacitarla, analizarla y transformarla, identifica una demanda, recoge información, evalúa, construye hipótesis, utiliza distintas formas de intervención, prevé las gestiones que se han de efectuar”. (De Robertis, 2003:90)

Durante el período de práctica, se utilizará la metodología de Vélez, adoptándola a la realidad que se vive en la institución de intervención, para lo cual se utilizarán instrumentos de apoyo como el plan general, proyecto de intervención, diseño metodológico, agendas de trabajo, cronogramas mensuales, los cuales servirán para evaluar y monitorear cada una de las actividades programadas.

### Cronograma de actividad

En el cronograma se establecen cada una de las actividades que se realizarán en el periodo de práctica profesional supervisada.

#### Cronograma

| No     | Descripción de actividades   | 2012 |      |      |      | 2013 |      |
|--------|--|------|------|------|------|------|------|
|        |  | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | Ene. | Feb. |
| Fase I |  |      |      |      |      |      |      |
| 1      | Asistencia a asesoría de práctica                                  |      |      |      |      |      |      |
| 2      | Presentación e inducción de la estudiante dentro de la institución |      |      |      |      |      |      |
| 3      | Entrega de plan general de práctica                                |      |      |      |      |      |      |
| 4      | Aplicación de herramientas para elaboración de diagnóstico         |      |      |      |      |      |      |
| 5      | Análisis de información recabada dentro del diagnóstico            |      |      |      |      |      |      |

|          |   |  |  |  |  |  |  |
|----------|---|--|--|--|--|--|--|
| 6        | Presentación y validación preliminar de informe |  |  |  |  |  |  |
| Fase II  |   |  |  |  |  |  |  |
| 7        | Elaboración de propuesta técnicamente elaborada |  |  |  |  |  |  |
| 8        | Ejecución de proyecto de intervención           |  |  |  |  |  |  |
| 9        | Revisión del proyecto                           |  |  |  |  |  |  |
| Fase III |   |  |  |  |  |  |  |
| 10       | Prepara agenda de supervisiones                 |  |  |  |  |  |  |
| 11       | Evaluar proceso                                 |  |  |  |  |  |  |
| 12       | Entrega de informe final                        |  |  |  |  |  |  |
| 13       | Presentación y defensa de informe final         |  |  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia 2013.

## Recursos

Físicos: Instalaciones de la Asociación Q'anil (Programa Mejores Familias)

## Humanos

- Estudiante de Trabajo Social.
- Personal administrativo.
- Supervisora de la Práctica.

## Materiales

- Didáctico
- Equipo de cómputo
- Libros

## Presupuesto detallado

A continuación se presenta el detalle del financiamiento para la ejecución de las actividades realizadas en el proceso de Práctica Profesional Supervisada.

### Presupuesto

| No. | Actividad                                   | Cantidad | Descripción del recurso                               | Precio unitario | Costo total |
|-----|---|----------|---|-----------------|-------------|
| 1   | Reuniones en instalaciones de la oficina.   | 2        | Material didáctico                                    | Q 20.00         | Q 40.00     |
| 2   | Charlas                                     | 3        | Material didáctico<br>Equipo audiovisual y de cómputo | Q 150.00        | Q 450.00    |
| 3   | Trabajo de gabinete                         |          | Material y equipo de oficina                          |                 | Q 1000.00   |
| 4   | Búsqueda de información (investigaciones)   | 2        | Internet  | Q 145.00        | Q 290.00    |
| 5   | Presencia en institución                    | 24       | Transporte  | Q 20.00         | Q 480.00    |
| 6   | Alimentación para participantes en talleres | 31       | Alimentación  | Q 25.00         | Q 775.00    |
| 7   | Correcciones de informe                     | 5        | Material didáctico.<br>Equipo de cómputo.             | Q 50.00         | Q 250.00    |
| 8   | Correcciones de resultado                   | 3        | Material didáctico.<br>Equipo de cómputo.             | Q 50.00         | Q 150.00    |
| 9   | Ejecución de proyecto                       | 1        | Resultado   | Q 200.00        | Q 200.00    |

|    |                 |   |                              |          |           |
|----|-----------------|---|------------------------------|----------|-----------|
| 10 | Sistematización | 1 | Seminario de sistematización | Q 200.00 | Q 200.00  |
| 11 | Informe final   | 1 | Material didáctico           | Q 100.00 | Q 100.00  |
| 12 | Sub total       |   |                              |          | Q 3935.00 |
| 13 | Imprevistos 10% |   |                              |          | Q 393.50  |
| 14 | Total           |   |                              |          | Q 4328.50 |

Fuente: elaboración propia 2013.

## Evaluación y monitoreo

Monitoreo es realizará a través de la evaluación continua de la acción que se está desarrollando. Es un proceso interno coordinado por los responsables de la acción, velando por el cumplimiento de lo programado, a través de la presentación de informe de actividades, monitoreo mensual, memoria de actividades, libro diario y la realización del informe final.

La evaluación no es un proceso interno e integrado como el monitoreo, pero exige que los participantes se distancien del trabajo cotidiano, con la acción y toman un tiempo para reflejar y coleccionar información sistemáticamente. Se realizará con base al plan general de práctica, planificaciones mensuales de actividades, y la presentación del resultado o proyecto de intervención. Se contempla la evaluación exante, que permite estimar la viabilidad, observando aspectos como la cantidad de recursos a utilizar y la factibilidad que accedió evaluar la disponibilidad de los actores. La evaluación expost consiste en la comparación de los resultados alcanzados, con los objetivos propuestos, para así obtener el informe final del proceso.

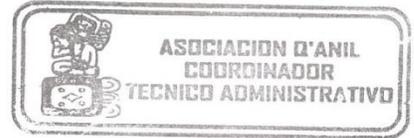
Uspantán, Quiché, septiembre de 2012.

f   
Licda. Myrna Susana Urbina Fernández  
TRABAJO SOCIAL  
GERENCIA DEL DESARROLLO  
COLEGIADO No. 442  
Licda. Myrna Susana Urbina Fernández

Vo. Bo. Supervisora de Practica

f   
Juan David Carrón Camajá

Vo. Bo. Responsable Institucional

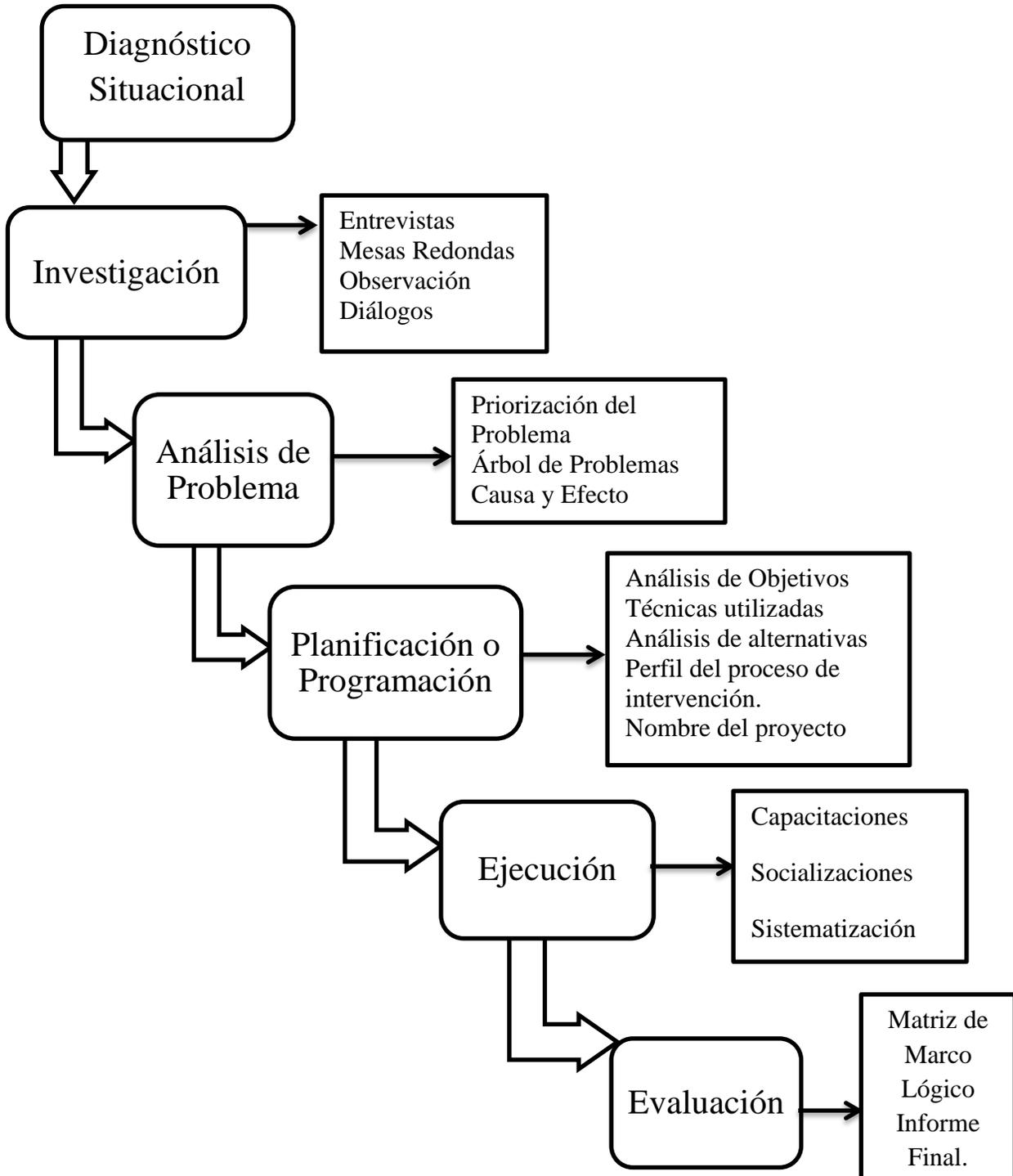


f   
Ligia Julieta Ajcote Velásquez

Ligia Julieta Ajcote Velásquez

Estudiante de Trabajo Social

Anexo 2 Metodología del proceso, método básico

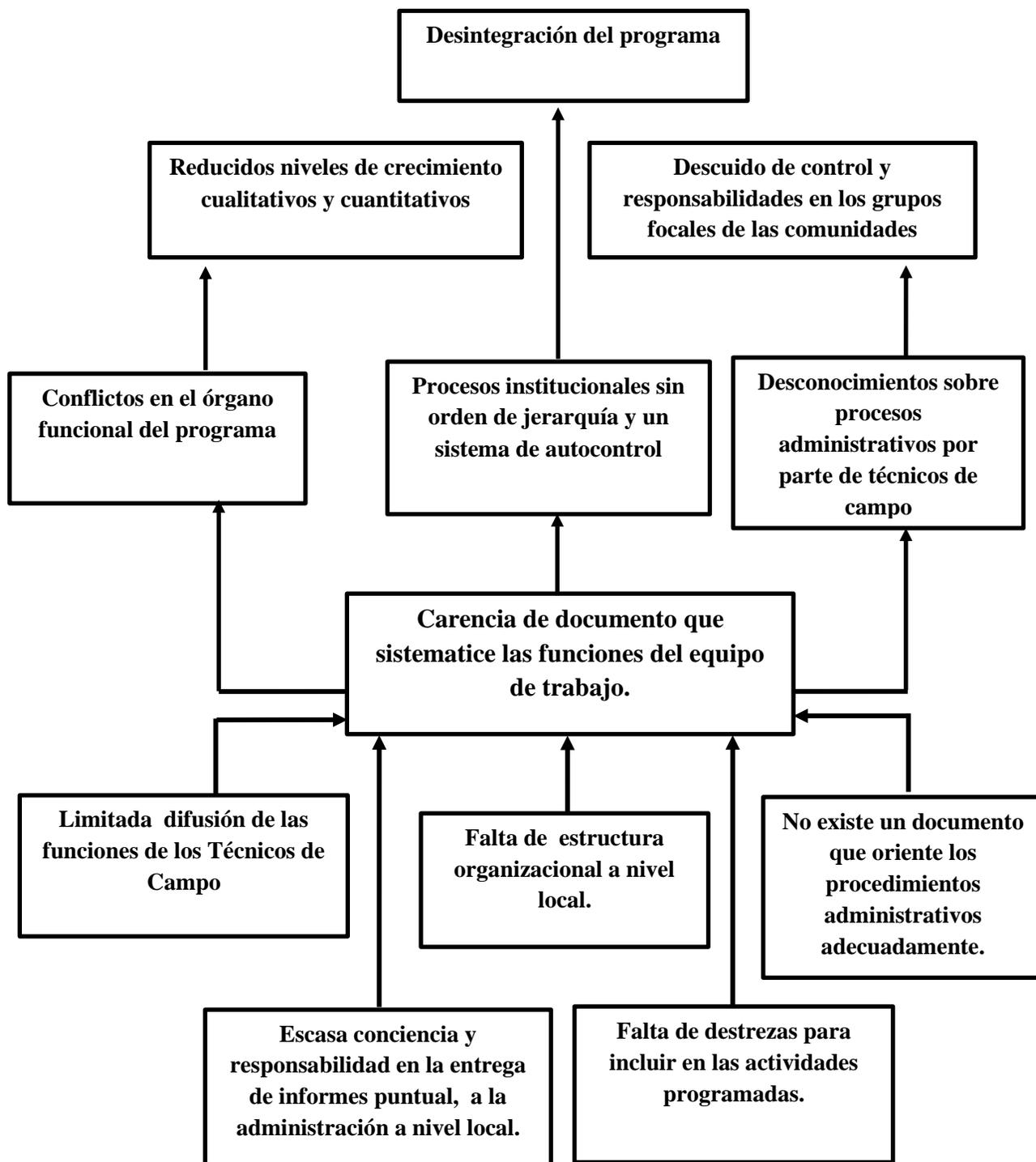


### Anexo 3 Método hanlón

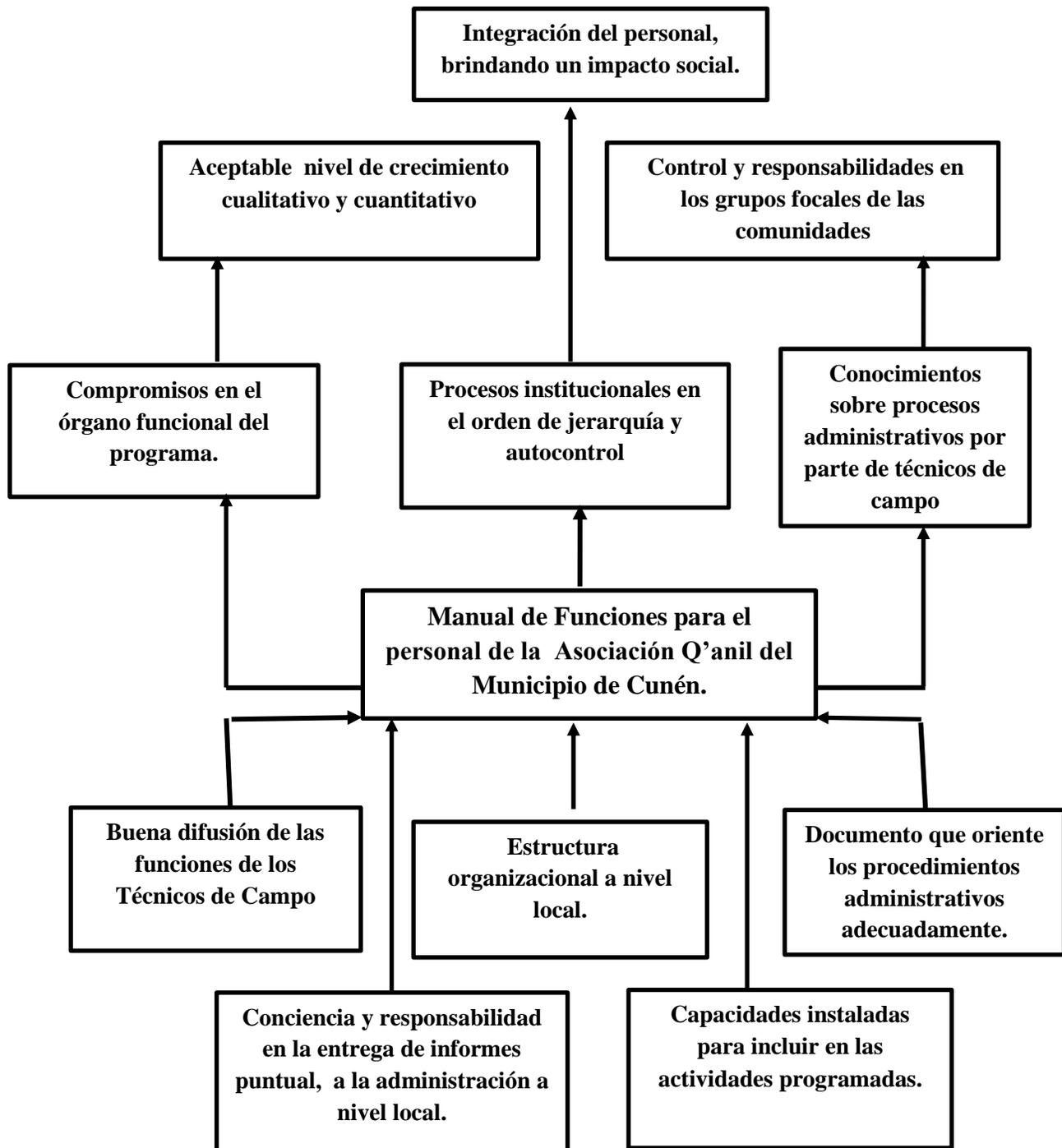
| <b>PROBLEMAS</b>   | <b>A<br/>MAGNITUD</b> | <b>B<br/>GRAVEDAD</b> | <b>C<br/>EFICACIA</b> | <b>D<br/>FACTIBILIDAD</b> | <b>PUNTUACION<br/>(A+B) C*D</b> |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Desconocimiento de funciones de Madres Monitoras.                          | 8                     | 9                     | 1                     | 1                         | 17                              |
| Insuficiente espacio físico en la coordinación Administrativa.             | 10                    | 8                     | 0.5                   | 0                         | 0                               |
| Carencia de documento que sistematice las funciones del equipo de trabajo. | 7                     | 10                    | 1.5                   | 1                         | 25.5                            |
| Ausencia de Organigrama institucional a nivel local                        | 3                     | 8                     | 1.5                   | 1                         | 16.5                            |
| No existe Reglamento Interno.  | 5                     | 7                     | 1                     | 1                         | 12                              |

Fuente: elaboración propia 2013.

## Anexo 4 Árbol de problemas



## Anexo 5 Árbol de objetivos



## Anexo 6 Matriz de marco lógico

Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q'anil del Municipio de Cunén, a través de un Manual de Funciones para el Personal Administrativo del Programa Mejores Familias.

| <p><b>Fin:</b></p> <p>Constituir un instrumento para la gestión del talento humano, que contenga las funciones y elementos esenciales para el desempeño de cargos administrativos y técnicos de campo, de la Asociación Q'anil, (Programa Mejores Familias).</p>   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p><b>Propósitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntualizar las funciones y elementos esenciales para el desempeño de los cargos que conforman el personal administrativo y técnicos de campo.</li> <li>✓ Fortalecer los conocimientos previos del personal, dando apertura a procesos en el manejo de herramientas técnicas para los integrantes del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Elaborar un instrumento base facilitando la comprensión de los procesos, garantizando la calidad y autocontrol del programa.</li> </ul> |   |  |  |
| <b>Resultados</b>  | <b>Indicadores<br/>Objetivamente<br/>Verificables</b>   | <b>Medios de<br/>Verificación</b>  | <b>Supuestos</b>   |
| Identificación de una problemática, que evidencia procesos de desconocimiento de funciones del órgano funcional y organizativo del Programa Mejores Familias.  | Diagnóstico de necesidades del personal del programa, elaborado en un 100%, a finales del mes de octubre de 2012. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de actividades.</li> <li>• Informe de ETS, a través de observación y participación directa en la asociación.</li> <li>• Fotografías</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia al centro de práctica.</li> <li>• Cooperación del equipo de trabajo en brindar información actual y verídica.</li> </ul> |
| Se ha logrado mejorar las acciones   | El 85% de capacitaciones  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de participantes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia y participación</li> </ul>   |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| del programa, en el marco del rescate a la credibilidad institucional y comunitaria.  | enfocadas al fortalecimiento institucional, realizadas al inicio del segundo trimestre del Proceso de Practica Profesional Supervisada.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas.</li> <li>• Fotografías.</li> <li>• Funciones socializadas.</li> </ul> | <p>activa de los integrantes del equipo de trabajo del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en el 10% de las funciones establecidas.</li> </ul>          |
| Personal del programa mejores familias, fortalecido en el desempeño de sus funciones. | En la tercera semana del mes de enero, el 98% del personal administrativo y técnicos de campo, desempeñando adecuadamente sus funciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías.</li> <li>• Informes de práctica.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación y aplicación del manual de funciones de parte del personal del programa.</li> <li>• Conocimiento parcial de sus funciones.</li> </ul> |
| Actividades<br>Asesoría académica   | Formatos adecuados para la realización de planes, memorias, etc.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos.</li> <li>• Folletos.</li> <li>• Manual de estilos.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener técnicas e información adecuada para la intervención.</li> <li>• No sean socializadas en el tiempo requerido</li> </ul>                  |
| Recopilación de funciones del equipo de trabajo de la asociación.                     | Al final de la actividad el 15% de las actividades no se cumplen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances de informes presentados a asesora de PPS.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de manual de funciones.</li> </ul>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | adecuadamente.  |  |  |
| Elaboración de Manual con funciones útiles y adecuadas al entorno.   | Al término de la actividad el 97% de la elaboración del manual de funciones realizados en forma adecuada.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avances de informes presentados a asesora de PPS</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos eficientes para su adecuada utilización, dentro del programa Mejores Familias.</li> </ul>        |
| Reuniones con el equipo de trabajo del programa para alcanzar los resultados esperados.  | El 90% del equipo de trabajo participando en las reuniones programadas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de referencia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 100% del personal participando en las reuniones programadas.</li> <li>Poco interés de personal.</li> </ul> |
| Elaboración del documento preliminar.  | En la cuarta semana del mes de enero, el 90% del documento elaborado.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avances de informe presentado a asesora de PPS y coordinador del programa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 95% del documento preliminar aceptable y funcional.</li> </ul>   |
| Difusión del documento preliminar a los actores claves a través de tres capacitaciones programadas, en los meses de diciembre y enero. | Al inicio del sexto mes de PPS, el 98% de actores claves, involucrados en talleres para la socialización del documento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fotografías.</li> <li>Avances de informes presentados a asesora de PPS</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad por fallas técnicas. (Equipo de cómputo)</li> </ul>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p>Diseño, impresión y presentación del documento personal y coordinador del Programa Mejores Familias.</p> | <p>Al culminar el proceso de PPS, el 99% del personal, utilizando el Manual de Funciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación del documento por los actores claves.</li> <li>• Manual de funciones como herramienta de fortalecimiento.</li> </ul> |
|---|---|--|--|

## Anexo 7 Cuadro de Viabilidad del Proyecto

1. Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q´anil del Municipio de Santa María Cunén, a través de la elaboración de un Manual de Funciones dirigido al Personal del Programa Mejores Familias, para lograr la unidad y el trabajo integral.
2. Impulso de formación de educación integral a grupos específicos de Q´anil, a través de un sistema unificado de capacitaciones
3. Fortalecimiento de la participación ciudadana, con énfasis en la mujer del área de cobertura de Q´anil.

| Términos de referencia  | Proyecto 1 |    | Proyecto 2 |    | Proyecto 3 |    |
|---|------------|----|------------|----|------------|----|
|   | Si         | No | Si         | No | Si         | No |
| Está inmerso en políticas públicas de gobierno.                   |            |    |            |    |            |    |
| Se cuenta con disponibilidad de tiempo para abocarse al proyecto. |            |    |            |    |            |    |
| Se visualiza con alta prioridad dentro de los proyectos.          |            |    |            |    |            |    |
| Si cambian las autoridades institucionales se mantendrá.          |            |    |            |    |            |    |
| El Coordinador Técnico Administrativo acepta el proyecto          |            |    |            |    |            |    |
| Los objetivos y metas del proyecto están definidos.               |            |    |            |    |            |    |
| Es necesaria para la institución la realización del proyecto.     |            |    |            |    |            |    |
| Se considera fácil la ejecución del proyecto en esta asociación.  |            |    |            |    |            |    |
| El proyecto beneficia a la mayoría de la población                |            |    |            |    |            |    |
| Reúne las expectativas institucionales                            |            |    |            |    |            |    |
| Existen datos disponibles para la realización del proyecto        |            |    |            |    |            |    |
| El proyecto establece compromisos entre los entes                 |            |    |            |    |            |    |

|                           |           |          |          |          |          |          |
|---------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| integrantes del programa. |           |          |          |          |          |          |
| Total                     | <b>12</b> | <b>0</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>8</b> |
| Prioridad                 | <b>1</b>  |          | <b>2</b> |          | <b>3</b> |          |

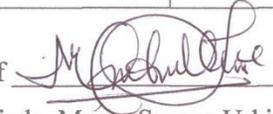
Fuente: elaboración propia 2013.

## Anexo 8 Diseño metodológico

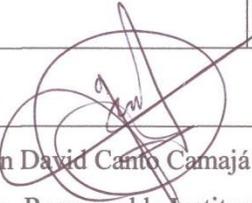
|                        |   |
|------------------------|---|
| Participantes:         | Coordinador Técnico Administrativo, Asistente y Técnicos de Campo del Programa Mejores Familias.<br>Asesora de Práctica Universidad Panamericana  |
| Lugar:                 | Instalaciones de la Oficina de Cunén, Quiché.   |
| Fecha:                 | 14 de febrero de 2013.  |
| Responsables:          | Ligia Julieta Ajcot Velásquez Estudiante de la Licenciatura de Trabajo Social y Desarrollo Comunitario.   |
| Objetivo General:      | Socializar las acciones realizadas en el proceso de Práctica Profesional Supervisada, a los integrantes del equipo de trabajo del Programa Mejores Familias y asesora de práctica de la Universidad Panamericana. |
| Objetivos Específicos: | Integrar los procesos realizados en la Práctica Profesional Supervisada. .<br>Motivar al Personal del Programa Mejores Familias.  |
| Resultados:            | Presentación de informe a entes involucrados en el proceso.   |

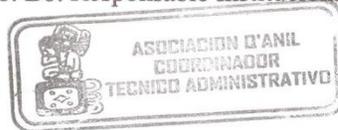
### Propuesta Metodológica

| Objetivo  | Contenido   | Técnica /Procedimiento  | Materiales   | Responsable   | Tiempo                  |
|---|---|---|--|---|-------------------------|
| Socializar las acciones realizadas en el proceso de Práctica Profesional Supervisada, a los integrantes del equipo de trabajo del Programa Mejores Familias y asesora de práctica de la Universidad Panamericana. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen de actividades realizadas en el proceso de Práctica Profesional Supervisada.</li> <li>Presentación del resultado final.</li> <li>"Manual de Funciones dirigido al personal del Programa Mejores Familias"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienvenida</li> <li>Presentación de Asesora de Práctica.</li> <li>Exposición de resultados esperados del proceso.</li> <li>Tiempo de preguntas.</li> <li>Finalización de actividad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo audiovisual y de cómputo.</li> </ul> | Ligia Julieta Ajcot Velásquez (PPS)<br><br>Estudiante de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Comunitario. | 10:00 hrs. a 12:00 hrs. |

f   
 Licda. Myrna Susana Urbina Fernández  
 Vo. Bo. Supervisora de Practica

Licda. Myrna Susana Urbina Fernández  
 TRABAJO SOCIAL  
 GERENCIA DEL DESARROLLO  
 COLEGIADO No. 2

f   
 Juan David Canto Camajá  
 Vo. Bo. Responsable Institucional



f   
 Ligia Julieta Ajcot Velásquez  
 Estudiante de Trabajo Social

## Anexo 9 Plan de Trabajo para la Realización de Talleres de Capacitación

|  |  |                       |                 |                    |
|--|--|-----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Proyecto</b>                        | Fortalecimiento Institucional a la Asociación Q'nil del Municipio de Santa María Cunén, a través de un Manual de Funciones dirigido al Personal Administrativo y Técnicos de Campo del Programa Mejores Familias, para lograr la unidad y el trabajo integral. |                       |                 |                    |
| <b>Responsable</b>                     | Ligia Julieta Ajcot Velásquez  | <b>FECHA</b>          | 12-12-2012      |                    |
| <b>Organización</b>                    | Programa Mejores Familias, Cunén, Quiché.  |                       |                 |                    |
| <b>Nombre y objetivos del talleres</b> | Trabajo en Equipo y Socialización de Manual de Funciones.<br>Que los participantes se integren como un sólido equipo de trabajo.   |                       |                 |                    |
| <b>Contenido mínimo</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Que es Trabajo en equipo.</li> <li>• Cinco "C".</li> </ul>  |                       |                 |                    |
| <b>Resultados esperados</b>            | Desarrollen la colaboración y la posición ganar, como un elemento en el logro de los objetivos del grupo y de la empresa.  |                       |                 |                    |
| <b>No. participantes</b>               | 8 personas.  |                       |                 |                    |
| <b>Gastos a considerar</b>             | <b>RUBRO</b>   | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
|  | Refacciones  | Q10.00                | 10 unidades     | Q100.00            |
|  | Movilización (Transporte)  | Q20.00                | 2 viajes        | Q40.00             |
|  | Otros (Mobiliario)   | Q40.00                |                 | Q40.00             |
|  | <b>TOTAL</b>   |                       |                 | <b>Q180.00</b>     |

f.   
 Juan David Canto Camajá

Vo. Bo. Enlace Institucional



f. 

Ligia Julieta Ajcot Velásquez

Estudiante de Trabajo Social

## Anexo 10 Carta metodológica

| <b>Objetivos</b>   | <b>Tema o Momento</b>      | <b>Técnica y Procedimientos</b>   | <b>Materiales</b>                    | <b>Tiempo</b> |
|--|----------------------------|---|--------------------------------------|---------------|
|  | Bienvenida.                |   |                                      | 5 min.        |
| Romper el hielo.   | Motivación.                | Dinámica “veamos qué equipo hace pirámides más grandes”.  |                                      | 10 min.       |
| Identificar a que se refiere el termino Trabajo en Equipo. | Capacitación Motivacional. | Presentación de Power Point.  | Equipo Audio Visual.                 | 30 min.       |
| Realizar actividades, donde se ejemplifiquen las 5 “C”.    | Evaluación.                | Dinámicas:<br>La caída de confianza.<br>Todos abordo.<br>La cuerda.<br>Para cada dinámica se necesita la participación de un máximo de tres integrantes, los cuales ayudaran a ejemplificar la 5 “C” del Trabajo en Equipo. | Pelota.<br>Papel.<br>Cinta adhesiva. | 10 min.       |
| Reflexión.   | Motivación personal.       | Video “El espíritu del delfín”.   | Equipo de cómputo.                   | 5 min.        |

Anexo 11 Capacitación de Liderazgo

| No. | Nombre                            | Cargo                              | Firma |
|-----|-----------------------------------|------------------------------------|-------|
| 01  | Florencio Castro Lu+              | Técnico de campo                   |       |
| 02. | Ily Juana Aracely Pérez Rodríguez | Técnico de Campo                   |       |
| 03  | Antonio Gregorio Tum              | Técnico de campo                   |       |
| 04  | Camilo Vicente Cabo de Leon       | Asistente Técnico Administrativo   |       |
| 05  | Josue Manuel Bach Mateo           | Técnico de Campo                   |       |
| 06  | Ana Chipei López                  | Técnico de Campo                   |       |
| 07  | Ángel Israel Us de León           | Técnico de Campo                   |       |
| 08  | Juan David Canto Camaján          | Coordinador Técnico Administrativo |       |
|     |                                   |                                    |       |
|     |                                   |                                    |       |



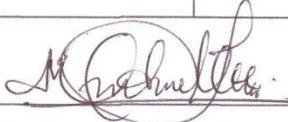
## Anexo 12 Capacitación de Trabajo en Equipo

| No. | Nombre                             | Cargo                                 | Firma |
|-----|------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| 01  | Florencio Castro Lu+               | Técnico de campo                      |       |
| 02. | Ilsy Juana Aracely Pérez Rodríguez | Técnico de Campo                      |       |
| 03  | Antonio Gregorio Tum               | Técnico de campo                      |       |
| 04  | Camilo Vicente Cabode León         | Asistente<br>Técnico Administrativo   |       |
| 05  | Josue Manuel Bach Mateo            | Técnico de Campo                      |       |
| 06  | Ana Chipei López                   | Técnico de Campo                      |       |
| 07  | Ángel Israel Os de León            | Técnico de Campo                      |       |
| 08  | Juan David Canto Carrizás          | Coordinador Técnico<br>Administrativo |       |
|     |                                    |                                       |       |
|     |                                    |                                       |       |

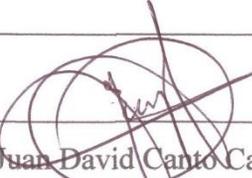
Anexo 13 Formato de monitoreo mensual

| <p><b>Institución :</b> Asociación Integral de la Juventud Q'anil</p> <p><b>Responsable Institucional:</b> Juan David Canto Camajá</p> <p><b>Estudiante de Licenciatura de Trabajo Social:</b> Ligia Julieta Ajcot Velásquez</p> <p><b>Mes:</b> diciembre 2012</p> |  |   |  |                                     |
|--|--|---|--|-------------------------------------|
| <b>Actividades planificadas</b>  | <b>Actividades realizadas</b>                | <b>Valoración Institucional</b>   | <b>Dificultades encontradas.</b><br><b>a. Técnicas</b><br><b>b. De los beneficiarios</b> | <b>Soluciones encontrada</b>        |
| Digitación de datos.   | Digitación de datos.<br>(04-12-2012)         | Apoyo a Asistente Técnico Administrativo (ATA) en la base de datos de registro. | No se cuenta con suficiente equipo de cómputo.   | Equipo de cómputo de la estudiante. |
| Organización de expedientes.   | Organización de expedientes.<br>(05-12-2012) | Asignar documentos por técnico de campo y comunidad.                            | Los documentos se encontraban ordenados por número de ejes y actividad.                  | Ordenamiento de base documental.    |

|   |   |  |                                    |   |
|---|---|--|------------------------------------|---|
| Taller de liderazgo, dirigido a personal del Programa Mejores Familias. | Taller de liderazgo, dirigido a personal del Programa Mejores Familias.<br>(11-12-2012) | Participación activa del personal.             | Equipo de cómputo y transporte.    | Renta de equipo de cómputo y transporte, para lograr el objetivo. |
| Taller Trabajo en Equipo y Socialización del Manual de Funciones.       | Taller Trabajo en Equipo y Socialización del Manual de Funciones.<br>(12-12-2012)       | Participación activa.                          | No se presentó ninguna dificultad. | Taller realizado.   |
| Digitación de datos recolectados por técnico de campo.                  | Digitación de datos recolectados por técnico de campo.<br>(18-12-2012)                  | Apoyo institucional a ATA en la base de datos. | No se encontró ninguna dificultad. |   |

f   
Licda. Myrna Susana Urbina Fernández  
TRABAJO SOCIAL  
GERENCIA DEL DESARROLLO  
COLEGIADO No. 13,442

Licda. Myrna Susana Urbina Fernández  
Vo. Bo. Supervisora de Práctica



Juan David Canto Camajá  
Vo. Bo. Responsable Institucional



f 

Ligia Julieta Ajcote Velásquez  
Estudiante de Trabajo Social



Anexo 14 Programador

Nombre de la practicante: Ligia Julieta Ajcot Velásquez

Mes de diciembre DE 2012

Nombre de la institución: Asociación Q'anil "Programa Mejores Familias"

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

| LUNES                            | MARTES                                       | MIERCOLES                                     | JUEVES                           | VIERNES                          | SABADO                           | DOMINGO  |
|----------------------------------|--|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
|                                  |  |   |                                  |                                  | <b>1</b>                         | <b>2</b><br>Entrega de producto preliminar                   |
| <b>3</b><br>Trabajo de gabinete  | <b>4</b><br>Capacitación a equipo de trabajo | <b>5</b><br>Digitación de datos               | <b>6</b><br>Trabajo de gabinete  | <b>7</b><br>Trabajo de gabinete  | <b>8</b><br>Trabajo de gabinete  | <b>9</b><br>Asesoría académica<br>Entrega de producto final. |
| <b>10</b><br>Trabajo de gabinete | <b>11</b><br>Apoyo institucional             | <b>12</b><br>Capacitación a equipo de trabajo | <b>13</b><br>Trabajo de gabinete | <b>14</b><br>Trabajo de gabinete | <b>15</b><br>Trabajo de gabinete | <b>16</b><br>Asesoría académica                              |
| <b>17</b><br>Trabajo de gabinete | <b>18</b><br>Trabajo de gabinete             | <b>19</b><br>Trabajo de gabinete              | <b>20</b><br>Trabajo de gabinete | <b>21</b><br>Trabajo de gabinete | <b>22</b>                        | <b>23</b><br>Asueto  |
| <b>24</b>                        | <b>25</b>                                    | <b>26</b><br>Trabajo de gabinete              | <b>27</b><br>Trabajo de gabinete | <b>28</b><br>Trabajo de gabinete | <b>29</b><br>Trabajo de gabinete | <b>30</b><br>Asueto  |
| <b>31</b>                        |  |   |                                  |                                  |                                  |  |

## Anexo 15 Memoria fotográfica

### Taller de capacitación de liderazgo



Estudiante de Trabajo Social impartiendo capacitación.



Equipo técnico discutiendo sobre el tema.



Realización de dinámica, dando a conocer el liderazgo.

### Taller de capacitación de trabajo en equipo



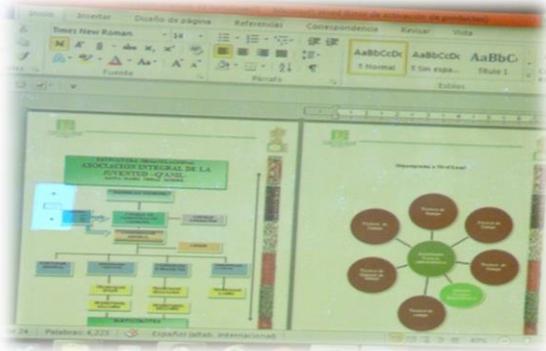
Socialización de Manual de Funciones.



Dinámicas sobre trabajo en equipo.



## Anexo 16 Socialización del manual de funciones



Manual de Funciones.



Personal discutiendo los temas impartidos.



Personal del Programa Mejores Familias

Anexo 17 Portada manual de funciones

# Manual de Funciones

Asociación Integral de la  
Juventud Q'ANIL



Programa Mejores  
Familias

**FUNDAZUCAR**



Enero 2013, Santa María Cunén, Quiché