

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo
Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Delmin Yojana Ruiz López

Guatemala

2019

**Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo
Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Delmin Yojana Ruiz López (Estudiante)

Magister Ronaldo Ismael Cotzalo Gómez (Asesor)

Magister Velvet Pérez Nisthal de López (Revisora)

Guatemala

2019

Autoridades Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. hc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

M.A. Sandy Johana García Gaitán

Decana

M.A. Wendy Flores de Mejía

Vicedecana

DICTAMEN DE APROBACIÓN
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: Delmin Yojana Ruiz López
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida para completar requisitos de graduación.

Dictamen No. 209 021118

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa.** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
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, la estudiante, **Delmin Yojana Ruiz López,** recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


M.A. Sandy Johana Garcia Gaitan
Decana
Facultad de Ciencias de la Educación



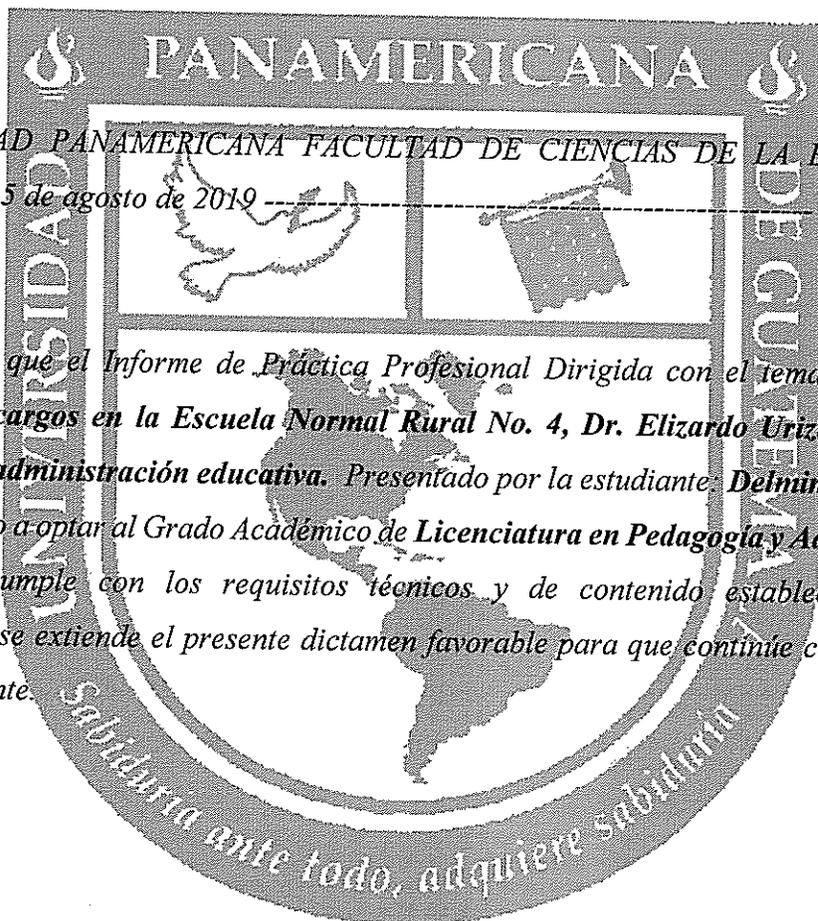
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala diciembre, 2018

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4 Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa. Presentado por la estudiante: Delmin Yojana Ruiz López. Previo a optar al Grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, 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.



Firma
Asesor

Ronaldo Ismael Cotzalo Gómez
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.
Maestría en Formador de Formadores de Docentes
Colegiado activo No. 8,740



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala, 25 de agosto de 2019

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa.** Presentado por la estudiante: **Delnán Yojana Ruiz López.** Previo a optar al Grado Académico de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa,** 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.

Velvet Pérez Nisthal de López
Revisora

Licenciatura en Administración Educativa
Magister en Medición, evaluación e investigación educativa
Colegiado activo No. 11043

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, once de noviembre dos mil diecinueve.

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa**, presentado por la estudiante **Delmin Yojana Ruiz López**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, 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 Profesional Dirigida.


M.A. Sandy Johana García Gaitan
Decana Facultad de Ciencias de la Educación



c.c. archivo
Jherdocia

Dictamen aprobación No. 209 021118

1/1

Para efectos legales únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

| | |
|--|------------|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| Capítulo 1 | 1 |
| Marco contextual | 1 |
| 1.1 Descripción de la institución | 1 |
| 1.2 Reseña histórica de la institución | 3 |
| 1.3 Visión y misión | 7 |
| 1.4 Estructura organizativa | 8 |
| 1.5 Ubicación geográfica | 10 |
| 1.6 Fortalezas | 12 |
| 1.7 Limitantes de la institución | 12 |
| 1.8 Problemática inicial detectada | 13 |
| Capítulo 2 | 14 |
| Diagnóstico institucional | 14 |
| 2.1 Problemática | 14 |
| 2.2 FODA sistémico | 14 |
| 2.3 Árbol de problemas | 17 |
| 2.4 Árbol de objetivos | 18 |
| 2.5 Metodología | 18 |
| 2.6 Técnicas | 20 |
| 2.7 Instrumentos | 21 |
| 2.8 Informantes | 22 |
| 2.9 Resultados del diagnóstico institucional | 23 |
| Capítulo 3 | 25 |
| Marco teórico | 25 |
| 3.1 ¿Qué es un manual? | 25 |
| 3.2 ¿Cuál es la importancia de un manual? | 26 |
| 3.4 ¿Qué es manual de funciones? | 28 |
| 3.5 ¿Qué son cargos? | 30 |
| 3.6 Administración | 32 |
| 3.7 Administración educativa | 36 |
| 3.8 Actores de la administración educativa | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.9 Administradores | 38 |
| 3.10 Estrategia | 40 |
| 3.11 Planificación estratégica | 41 |
| 3.12 Educación | 41 |
| 3.13 Gestión administrativa | 42 |
| 3.14 Recursos humanos | 43 |
| 3.15 Coordinación | 43 |
| Capítulo 4 | 44 |
| Propuesta | 44 |
| 4.1 Nombre de la propuesta | 44 |
| 4.2 Introducción | 45 |
| 4.3 Justificación | 47 |
| 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta | 47 |
| 4.5 Objetivos | 48 |
| 4.6 Estrategia | 49 |
| 4.7 Resultados esperados | 49 |
| 4.8 Actividades | 50 |
| 4.9 Cronograma de actividades | 52 |
| 4.10 Metodología | 54 |
| 4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta | 55 |
| 4.12 Recursos | 56 |
| 4.13 Presupuesto | 57 |
| Capítulo 5 | 58 |
| Sistematización de la propuesta | 58 |
| 5.1 Experiencia vivida | 58 |
| 5.2 Objeto de la sistematización de la propuesta | 59 |
| 5.3 Reconstrucción histórica | 60 |
| 5.4 Ordenamiento de la información | 62 |
| 5.7 Principales lecciones aprendidas | 63 |
| Conclusiones | 65 |
| Referencias | 66 |
| Anexos | 69 |

Resumen

En la Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, se tomaron en cuenta los lineamientos del asesor de práctica para su respectiva ejecución, la cual está dividida en cinco capítulos que están estructurados de la siguiente forma:

El capítulo uno está conformado por la descripción de la institución la cual describe aspectos relevantes del establecimiento tanto cualitativos como cuantitativos; también la reseña histórica de la Escuela Normal Rural, No. 4. Así mismo la visión, misión del establecimiento y su estructura organizacional, detallada jerárquicamente, por medio de un organigrama, la descripción de las autoridades educativas, su ubicación geográfica fortalezas y limitantes de la institución educativa y por último la problemática inicial detectada, para la realización de la propuesta.

El capítulo dos como diagnóstico institucional, está organizado de acuerdo a la problemática inicial detectada, el FODA sistémico de la institución, árbol de problemas que describe cada uno de los hallazgos encontrados, sus causa y efectos de la problemática; árbol de objetivos, el cual describe aquellas causas y efectos negativos del árbol de problemas de forma positiva, describiendo los resultados esperados y la metodología que da a conocer los tipos de métodos se utilizaran en la creación e implementación de la propuesta.

Así mismo, se presentan técnicas, instrumentos aplicados a informantes para la recopilación de la información acerca de la problemática destacada para la creación e implementación del proyecto, y por último los resultados del diagnóstico institucional. En la última sección del capítulo dos se presenta un breve resumen de los resultados de la investigación realizada de acuerdo a los puntos anteriores establecidos.

El capítulo tres presenta el marco teórico, como el fundamento teórico investigado, basado en autores para su valoración, la propuesta a implementar, recopilación de información, conceptos y temas relacionados con la propuesta.

El capítulo cuatro incluye la estructuración de la propuesta administrativa educativa, partiendo desde el nombre original de la misma, cuyo nombre es: Manual de funciones y cargos, en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa en el centro educativo, por medio de la implementación durante el proceso de práctica administrativa supervisada de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa; de acuerdo al diagnóstico institucional; la introducción de la propuesta, la justificación del por qué y para qué se diseñó la propuesta, los objetivos, tanto general y específicos.

De igual forma las estrategias a utilizar para el alcance de los objetivos; resultados esperados; las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso del desarrollo y ejecución de la propuesta y el cronograma de actividades; la metodología para el desarrollo de la propuesta educativa administrativa. Y por último se describe los recursos humanos y materiales y el presupuesto detallado de los rubros y gastos generados durante la aplicación e implementación de la propuesta educativa administrativa.

En el capítulo cinco, la sistematización de la propuesta, las experiencias vividas durante la creación e implementación de la propuesta, así mismo la reconstrucción histórica, el objeto de la propuesta, las lecciones aprendidas y conclusiones.

Como todo informe contiene sus citas bibliográficas y anexos compuesto por evidencias del trabajo realizado durante el proceso de práctica supervisada.

Introducción

Actualmente a la formación educativa pública no se le presta la mayor atención respecto al proceso adecuado para el desarrollo de procesos administrativos educativos eficaces y eficientes.

El decreto legislativo No. 12-91, establece en su artículo 7, “que la función del sistema educativo, es investigar, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el proceso educativo” (Martínez, Escobedo, 2018, p.51), por lo tanto, se deben cumplir ciertos criterios legales dentro del mismo para su debido correcto funcionamiento.

Por lo tanto, de acuerdo a la investigación, al diagnóstico institucional y a los hallazgos identificados en el establecimiento en el área administrativa, surge la necesidad de diseñar una propuesta educativa administrativa a beneficio de la administración educativa del centro para regular las actividades correspondientes al personal que labora dentro de la institución.

Los principales beneficiarios de la presente propuesta serán directamente los directivos, administradores, personal en general, siendo de gran utilidad para todos los integrantes de la organización, la claridad en el desarrollo de sus funciones específicas, al incluir información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la institución educativa, facilitando el manejo de tiempos y recursos al realizar cada una de las funciones encomendadas.

La ejecución de lo planificado redundará en la mejora y fortalecimiento de la administración educativa, dando como resultado mejoras en el desempeño que el personal educativo, administrativo y operativo del centro educativo realiza.

Por lo tanto, se diseñó el manual de funciones y cargos, con el propósito de fortalecer la administración educativa en la Escuela Normal Rural. No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, evitando cargas de trabajo y desviación de responsabilidad en cada uno de los trabajadores.

En este informe se presentan reportes de las experiencias vividas y lecciones aprendidas durante desarrollo de la práctica profesional, por medio de la propuesta educativa y su respectiva implementación, tomando en cuenta que la práctica profesional se constituye como un generador de conocimientos y es un elemento principal para la formación profesional en el ámbito administrativo educativo.

Del mismo modo, el quehacer diario la práctica permitió el desarrollo de competencias, pensamiento creativo y crítico, compromiso con la investigación y el deseo de ser promotores de cambio en la comunidad educativa.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Descripción de la institución

La Escuela Norma Rural No. 4, se encuentra ubicada en Barrio San José, del municipio de Salamá, del departamento de Baja Verapaz, camino a la zona militar a vista del público en general, contando con instalaciones amplias y seguras. Desde afuera de las instalaciones se puede observar el diseño de la infraestructura y su amplitud.

En Dicho establecimiento hay en funcionamiento tres directores de la jornada matutina, el director de Bachillerato de la Escuela Normal Rural No. 4, el director del INEB y el director de Bilingüe. Ambas instituciones adscritas a la Escuela Normal Rural No. 4, donde cada director tiene a su cargo personal docente, administrativo, oficinista y operativo para el mejor funcionamiento de dichas instituciones.

Dentro de las características internas del funcionamiento del establecimiento se toman en cuenta aspectos importantes de la normativa de convivencia pacífica y de disciplina para una cultura de paz en los centros educativos, según Acuerdo Ministerial número 1505-2013, tales como que: los educandos y personal deben de portar un carnet de identificación con los datos generales como el grado que estudia y puesto que laboral; además el personal que labora queda sujeto a los horarios determinados por el empleador, para el desempeño de su relación laboral.

Respecto a los visitantes que ingresan al plantel educativo, estos deben contar con la autorización de las autoridades del establecimiento y portar un gafete que los identifique como visitante, para ello hay una persona en la entrada del establecimiento que le toma sus datos personales, a que persona visita y la hora en que entra, recogiéndoles su documento

Personal de identificación personal, DPI y registrándolos en el libro de visitantes para la previa autorización de ingreso, entregándoles el gafete de visitantes; al egreso se le hace entrega de su -DPI- así mismo ellos entregan el gafete de visitantes y por último se anota la hora de salida del mismo.

El director del establecimiento organiza de forma correcta y ordenada el ingreso y egreso de los educandos, designando a personas autorizadas para ingresar o retirar a los alumnos. Es prohibido que los estudiantes permanezcan fuera de las instalaciones en el horario establecido.

Los avisos por ausencia deben ser entregados por los padres de familia con dos días de anticipación o a más tardar al día siguiente de la ausencia a clases de un alumno, explicando la razón de la ausencia. Los alumnos mayores de edad pueden justificar su ausencia por sí mismos. Los educandos no deben portar objetos ajenos a la actividad escolar como celulares u objetos de valor. Para autorizar el uso de celulares, el padre de familia debe entregar una carta de autorización para facultar a su hijo de usar el celular.

Los alumnos son responsables del cuidado y control de sus pertenencias, las cuales deben estar plenamente identificadas; el arreglo y presentación del personal y educandos del centro educativo debe cumplir con el cuidado de la apariencia personal y contexto cultural y étnico, respetando las normas establecidas por la dirección.

Indistintamente está prohibido el ingreso al centro educativo de cualquier artefacto u objeto creado para atacar, causar daño físico y psicológico o dañar el mobiliario de las instalaciones, materiales y sustancias prohibidas como cualquier tipo de droga, sustancia tóxica, bebida alcohólica, cigarrillos o pornografía.

El uso de medicamentos debe ser regulado por los padres de familia al presentar copia de receta médica correspondiente al director del centro educativo para poder medicar al estudiante, si fuera el caso.

Dentro del establecimiento hay integrada una comisión de disciplina para aplicar el régimen disciplinario y sanciones a los educandos, de forma justa y equitativa; esta comisión está integrada por el director y tres catedráticos electos por los miembros de la comunidad educativa.

De la misma forma hay reglamentos para normar las faltas, sanciones, faltas leves, graves, faltas que ameriten la suspensión temporal o del código del educando con el fin de que las autoridades actúen inmediatamente con base a la normativa legal y de seguridad correspondientes.

El centro educativo cuenta con instalaciones bastante amplias prestando un servicio cómodo y seguro a los estudiantes, visitantes, padres de familia y al personal docente, administrativo y operativo que labora en el mismo. También cuenta con áreas verdes y recreativas, canchas deportivas de futbol, volibol, basquetbol, cafetería y otros espacios importantes. También cuenta con guardería, una librería, un centro recreativo académico de enseñanza nacional CRAEN, que es una biblioteca con espacio suficiente, dos laboratorios de computación y un laboratorio para química.

El personal administrativo cuenta con oficinas con baños privados, se cuenta con un auditorio que se utiliza para realizar actividades culturales, se cuenta con sanitarios para el uso de todos los integrantes del centro educativo y parqueos para prestar un mejor servicio a la comunidad educativa.

1.2 Reseña histórica de la institución

La escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal fue fundada primeramente como el Instituto Pre vocacional Mixto Salamateco en el año 1,957, sin embargo, se hacía sentir la urgente necesidad de que en Baja Verapaz existiera un Instituto de Educación Media para atender la demanda de los egresados de la Escuela Primaria de los ocho municipios del

departamento. En consecuencia, un grupo de honorables vecinos se organizaron e iniciaron las gestiones pro-instituto pre-vocacional.

Padres de familia y autoridades del departamento (Supervisor y Gobernador Departamental), presentaron la solicitud correspondiente y dio lugar al Acuerdo Número 982, de fecha 24 de septiembre de 1957. Dicho acuerdo reconocía y daba validez de los estudios y trabajos docentes que habían iniciado a principios de ese año.

El instituto de Educación media (ciclo básico) inicia sus actividades a partir del 1 de febrero de 1957 y atiende, desde ese entonces, responde a la demanda estudiantil de muchos jóvenes de los ocho municipios de Baja Verapaz, egresados de la escuela primaria y de algunos municipios de otros departamentos cercanos.

El Instituto Básico se inició en la casa de la familia González Poza, cerca de la iglesia Nazareno de Salamá, con una cantidad de 42 alumnos y 10 docentes. En 1959 el Instituto pasó a ocupar la casa que en la actualidad es ocupada por el Comercial J y J frente al Gimnasio Municipal. En 1961 pasó a ocupar el edificio de la antigua Escuela Práctica, terreno donde actualmente se encuentra ubicado el Instituto INEBE. El Instituto de Educación Básica funcionó ocho años como tal, tiempo durante el cual las autoridades del departamento iniciaron las gestiones para el funcionamiento de un centro de estudios diversificados.

En marzo de 1965 se creó la Escuela Normal Rural No. 4 por medio del Acuerdo Ministerial No, 394 de fecha 11 de marzo y el Instituto de Educación Básica fue adscrito a la Escuela Normal Rural No. 4, gracias a don Elizardo Urizar Leal quien fue uno de los personajes que influyó para que se emitiera el acuerdo de autorización de la Escuela Normal.

En el año 1967 egresó la primera promoción de once maestros; casi la misma cantidad de alumnos se mantuvo en las primeras siete promociones, en las cuales el número no sobrepasaba de veinte alumnos. El Ministerio de Educación en esos años tuvo que

proporcionar becas de estudios a jóvenes de otros departamentos para que vinieran a estudiar Magisterio a la Escuela Normal de Salamá; ya a partir de la promoción No. 8, en el año 1974, el grupo de alumnos ya sobrepasaba los 50 estudiantes.

A raíz de la apertura de los Institutos de Educación Básica por el sistema de cooperativas en todos los municipios del departamento entre 1974 y 1976, la Escuela Normal Rural No. 4, logra una mayor afluencia de alumnos, llegando a tener a finales de la década de los 70, promociones de casi 150 alumnos.

En el año 1978 del mes de septiembre, estudiantes, catedráticos y padres de familia, hacen una caminata de Salamá a la ciudad capital, recorriendo 150 Kms, para ir a protestar frente al Palacio Nacional, pidiendo que se construya el nuevo edificio de la Escuela, logrando que en 1980 se dejaran las galeras construidas luego del terremoto del 76 para ocupar las galeras de los talleres de la Escuela Federal y dar paso a la construcción del edificio que hoy ocupa el INEBE, bajo el supuesto que dicho Edificio iba a ser destinado para albergar a los estudiantes de la Escuela Normal.

Cuatro años después de la marcha se inició la construcción del edificio que actualmente ocupa la Escuela, con la filosofía de convertirse en un centro de estudios diversificados. El edificio que se construía en los terrenos de la antigua Escuela se convierte en el Instituto experimental INEBE de Salamá, para finalmente, en febrero de 1984 trasladarse al edificio que hoy se tiene el privilegio de ocupar, para iniciar las actividades académicas del ciclo escolar. Las autoridades educativas de ese entonces, dieron instrucciones para que el referido edificio ampliara la cobertura educativa, creando otras carreras de estudio, de acuerdo a las necesidades de la región.

En 1985, se creó la carrera de Perito en Administración Pública, pero presupuestariamente no se crearon partidas para la asignación de Maestros, desde su creación hasta 1997. La Escuela Normal resolvió en un cien por ciento la formación académica de los estudiantes de dicha carrera con catedráticos presupuestados de la Escuela Normal, hasta ese año se crearon las partidas, las que fueron ocupadas a finales del 1997.

USIPE conjuntamente con el personal docente de la escuela, realizan los estudios correspondientes para que la carrera de Magisterio iniciara en primero básico, con un pensum de 12 semestres, pero lamentablemente no fue aprobado, continuando con el pensum tradicional, dicho estudio se encuentra en los archivos de la Escuela Normal.

En el año 1986 influenciados por las expectativas de transformar la Escuela en Instituto de Estudios Diversificados, y habiéndose realizado los análisis correspondientes, se inician las actividades docentes en la carrera de Perito en Sistemas de Producción Agropecuaria, con el aval del Ministerio de Educación con personal de la Escuela Normal y apoyados con personal de instituciones del sector agrícola que funcionaban en el departamento, así como personas colaboradoras y deseosas para que la carrera funcionara.

A partir del año 2000, dio inicio el acompañamiento del Programa de Apoyo al Sector Educativo en Guatemala, y se inicia a impartir las carreras de Magisterio de Educación Primaria Bilingüe Intercultural y Preprimaria Bilingüe Intercultural, en el 2003 se elabora la propuesta de transformación Curricular con la asesoría de PROASE, misma que se presenta en octubre del 2003 y en el dos mil cuatro del mes de enero comienza a funcionar la Escuela Normal Superior Dr. Elizardo Urizar Leal.

En el año dos mil seis y siete se elabora la propuesta de transformación llamado ahora Proyecto Educativo Institucional, como política educativa del Gobierno de la administración de Oscar Berger como presidente de Guatemala, la carrera de Magisterio se inicia siendo de 4 años corridos, dando como resultado una baja considerable a aproximadamente 80 alumnos.

A mediados del año dos mil ocho en la administración de Gobierno de Álvaro Colom como presidente de Guatemala, vuelve nuevamente la carrera de Magisterio a 3 años, teniendo que ajustar durante este año y los siguientes, los cursos que eran para 4 años, y los alumnos y alumnas de la Carrera de Magisterio Bilingüe, termina su formación docente en el sistema de Semestres.

En el 2006, se elabora la propuesta de transformación llamado Proyecto Educativo Institucional, PEI, presentándose ante el Ministerio de Educación a finales de Octubre del mismo año; la Carrera de Maestro de Educación Primaria Rural, se convierte en Maestro de Educación Primaria Intercultural y Maestro de Educación Primaria Bilingüe Intercultural, la Carrera inicia siendo de 4 años, pero en el 2008, en la administración de gobierno de Álvaro Colom, vuelven a ser de 3 años.

En el dos mil ocho egresa la última promoción de Maestros de Educación Primaria Rural, mismos que venias egresando desde 1967, en esta escuela Normal Rural, No. 4; y en el dos mil nueve la primera promoción de Maestros de Educación Primaria Intercultural y Maestro de Educación Primaria Bilingüe Intercultural. En seguida en el año dos mil trece según los cambios en la carrera de Magisterio, la carrera de Magisterio se divide de dos años de formación: Una en Bachillerato Pedagógico de dos años y 3 años de una especialización a nivel Universitario.

1.3 Visión y misión

Visión

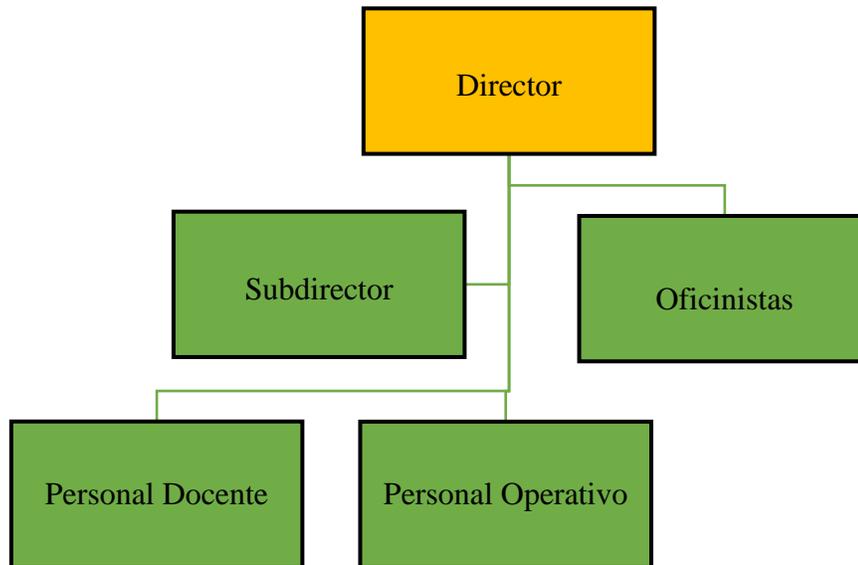
Ser una institución educativa de calidad que forma ciudadanos con principios y valores, competentes para afrontar los desafíos de la sociedad y alcanzar su desarrollo integral.

Misión

Somos una institución que forma íntegramente a futuros profesionales con principios morales, éticos, respetando la equidad de género, diversidad étnica, lingüística y cultural de departamento; fortaleciendo el desarrollo de habilidades y destrezas con metodología innovadora y calidad educativa.

1.4 Estructura organizativa

1.4.1 Organigrama



Fuente: elaboración propia

1.4.2 Autoridades

El primer orden lo ocupa el Licenciado Elías Santiago García Reyes, como Coordinador Técnico Administrativo, quien se encarga de supervisar los centros educativos públicos y privados de nivel medio, por ende, tiene a su cargo y en supervisión la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal.

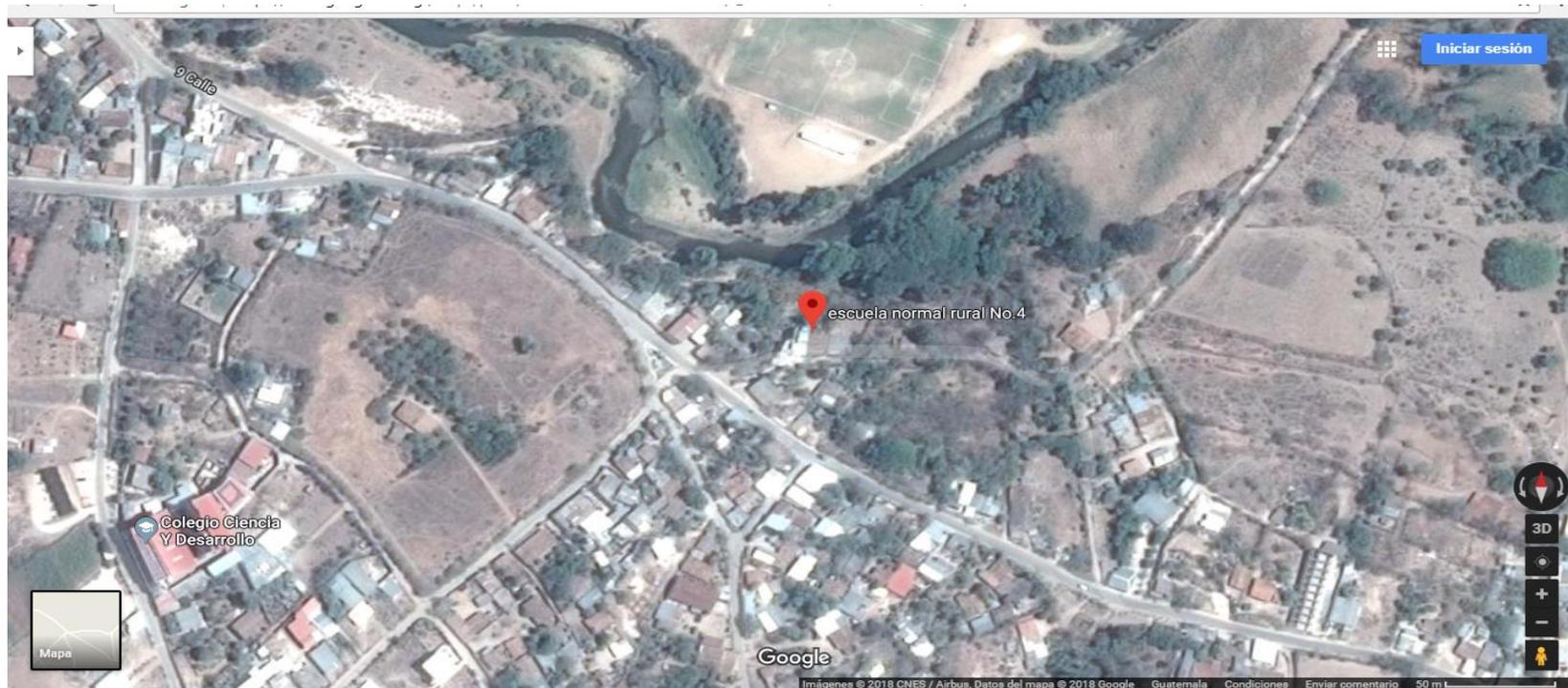
El segundo orden lo compone el director Elgi Walter Botero García, como directivo de la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, quien se encarga de llevar el control y orden organizativo del centro educativo, quien representa a la escuela en todas las

actividades sociales y reuniones de trabajo respecto a la educación, responsabilizándose por el cuidado y funcionamiento adecuado del proceso educativo.

Y en tercer plano esta la Licenciada Adela García Figueroa de Prera, como subdirectora, quien trabaja juntamente con el director, participando activamente en el proceso educativo, llevando a cabo las actividades que le asigne el director para un mejor proceso administrativo educativo.

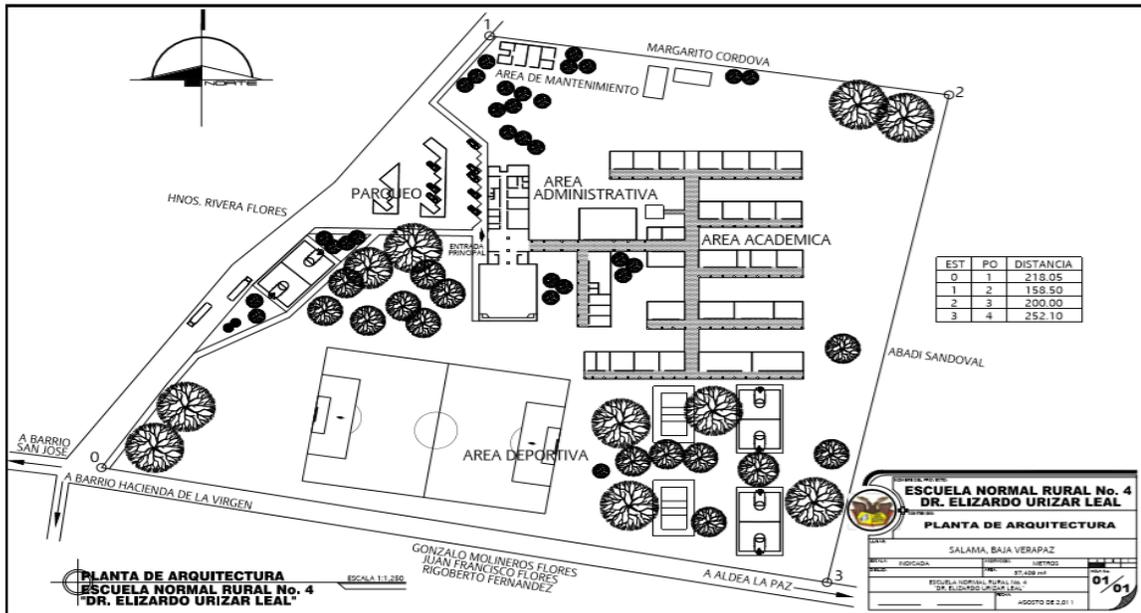
1.5 Ubicación geográfica

La Escuela Normal Rural, No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, está ubicada en el Barrio San José, del municipio de Salamá, del departamento de Baja Verapaz, camino a la zona militar, salida a la calle principal.

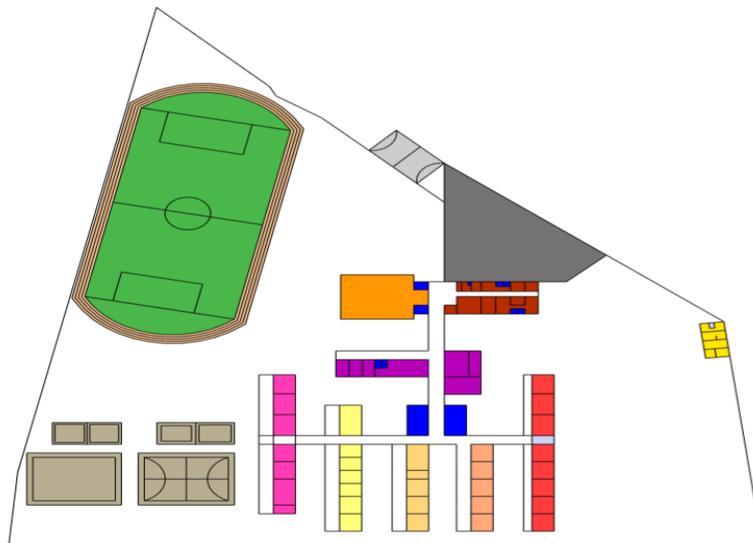


Fuente: Google maps

1.5.1 Croquis



Fuente: Archivos de la Escuela Normal Rural No. 4



Fuente: Archivos de la Escuela Normal Rural No. 4

1.6 Fortalezas

- Personal docente y administrativo capacitado profesional y académicamente.
- Instalaciones en buen estado, amplias, seguras y cómodas.
- Atención personalizada porque cuentan con un número adecuado de alumnos.
- Áreas verdes y recreativas.
- Áreas específicas tales como: dos laboratorios de computación, laboratorio de química, CRAEN, librería y cafetería.
- Oficinas administrativas equipadas.
- Existencia de normativa de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz.
- Buen manejo de recursos materiales y económicos.
- Participación de la mayoría de los docentes en actividades curriculares y extracurriculares.

1.7 Limitantes de la institución

- No existe comunicación interna entre los directores (básico, bachillerato y bilingüe), lo cual impide llevar un control organizado de las actividades que involucran al centro educativo en general.
- No hay una relación laboral entre el personal educativo y administrativo.
- Falta de coordinación y organización entre el personal educativo y administrativo.
- No hay un manual de funciones específico que normalice las funciones del personal que labora en el centro educativo.

- Falta de personal operativo.
- Falta de autoridad entre los directores del centro educativo.
- Falta de coordinación y organización entre los directores del plantel.
- No existe diversidad de carreras y actualmente solo cuenta con la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación.
- Falta de equipo tecnológico para docentes.
- Desconocimiento por parte del personal docente respecto a sus funciones dentro del centro educativo.

1.8 Problemática inicial detectada

Con base al FODA sistémico se diagnosticó la inexistencia del manual de funciones y cargos, lo cual juntamente con los directivos del establecimiento se llegó a la conclusión que es importante contar con un manual de funciones y cargos que regule las responsabilidades del personal laboral de la Escuela Normal Rural. No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, tomando en cuenta que la inexistencia del mismo afecta las responsabilidades del personal que labora dentro del centro educativo.

Capítulo 2

Diagnóstico institucional

2.1 Problemática

La problemática identificada es la inexistencia de Manual de Funciones y Cargos en la Escuela Normal Rural. N o. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, lo que no permite la eficiencia en el proceso de administración educativa, lo que afecta en las responsabilidades a cargo del personal del establecimiento.

Por lo tanto, dentro de las características del centro educativo es importante tomar en cuenta que debe contar con un manual de funciones que regule y de a conocer al personal sus funciones y cargos específicos en el centro educativo para una mejor organización y coordinación del funcionamiento administrativo del mismo.

2.2 FODA sistémico

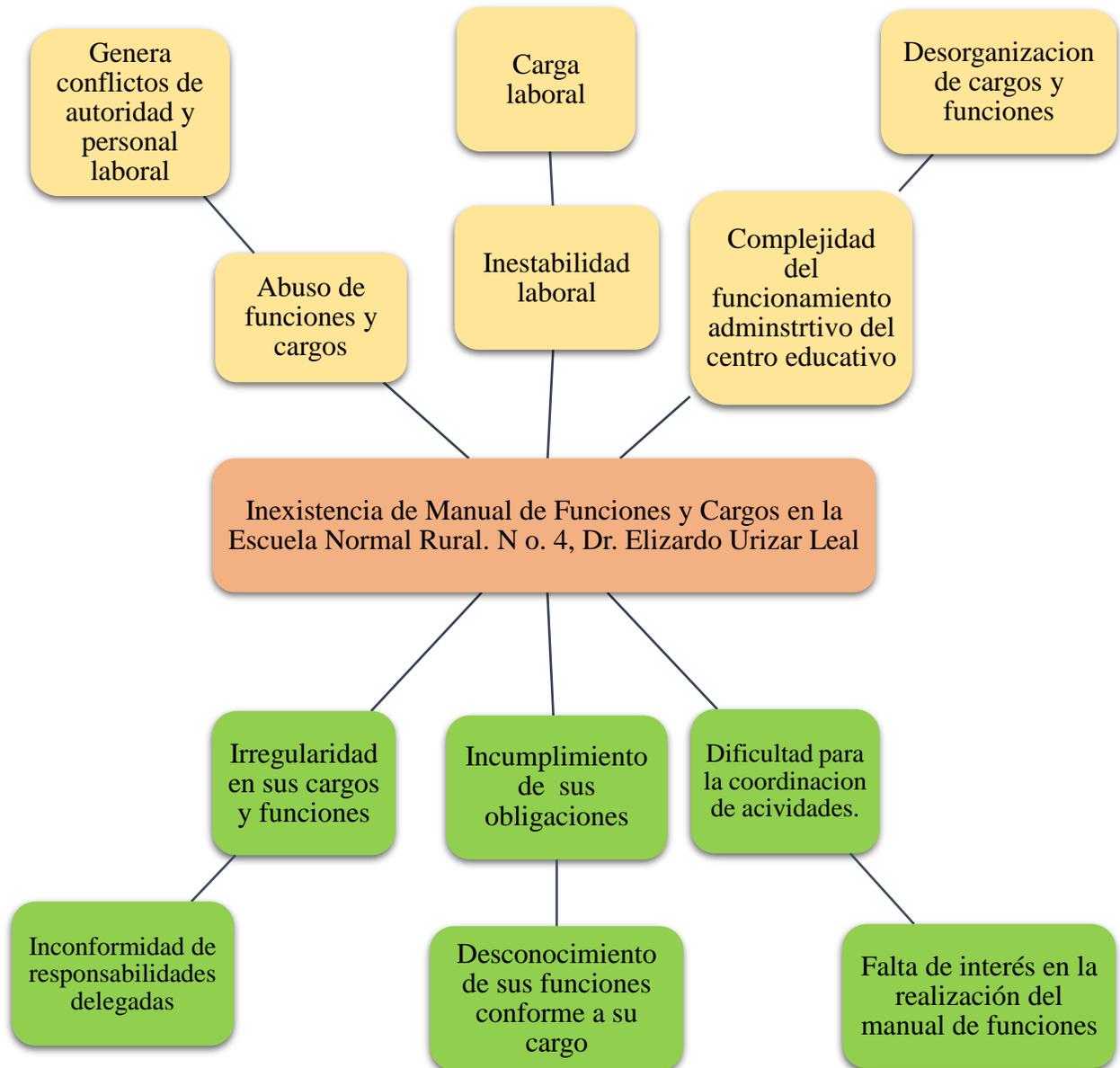
| | Fortalezas (+) | Oportunidades (+) |
|----------------------------|---|---|
| FODA Área | Personal docente y administrativo profesional académicamente. Instalaciones en buen estado, amplias seguras y cómodas. Las clases son más personalizadas porque cuentan con un número adecuado de alumnos. Goza de áreas verdes y recreativas. Cuenta con áreas específicas tales como: dos laboratorios de computación, un laboratorio | Buen rendimiento académico en el alumnado. Estabilidad y comodidad para el personal docente, administrativo, operativo y alumnado. El docente brinda a los alumnos un mejor cuidado y servicio ya que no existe una superpoblación Mejoran el bienestar de la comunidad educativa. Potencializa los aprendizajes y facilita el acceso a las necesidades básicas del alumnado. |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>químico, CRAEN, librería y cafetería.</p> <p>Oficinas administrativas equipadas.</p> <p>Cuenta con normativas de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en el centro educativo.</p> <p>Buena administración financiera.</p> <p>Participación de la mayoría de los docentes en actividades curriculares y extracurriculares.</p> | <p>Facilita el trabajo del personal administrativo.</p> <p>Respetar y fomentar el respeto en torno a los valores éticos en la comunidad educativa.</p> <p>Buen manejo de los pocos recursos materiales y económicos.</p> <p>Actualizar los contenidos y la metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> |
| <p>Debilidades (-)</p> <p>Falta de comunicación entre el personal educativo en la solución de conflictos.</p> <p>Poco personal administrativo.</p> <p>Deserción escolar.</p> <p>Solo cuenta con la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación.</p> <p>Tres Institutos funcionando en el mismo plantel educativo.</p> <p>No cuentan con un manual de funciones que rijan las obligaciones del personal laboral.</p> <p>Desorganización en el personal docente.</p> | <p>Estrategias</p> <p>Preparación académica constante.</p> <p>Gestión de mantenimiento a la infraestructura del plantel educativo hacia a las autoridades respectivas.</p> <p>Brindar un mejor servicio de forma competente y metodológica.</p> <p>Preparar a los estudiantes en los avances tecnológicos, asimismo que cuenten con los servicios básicos evitando que salgan del establecimiento para ser más amena su estadía dentro del mismo.</p> <p>Proporcionar un servicio adecuado para una gestión de calidad.</p> <p>Contribuir a una educación de paz.</p> <p>lisis económico-financiero.</p> <p>Orientar, guiar y participar</p> | <p>Estrategias</p> <p>Comprometidos con la educación.</p> <p>Bienestar para la comunidad educativa.</p> <p>Educación de calidad.</p> <p>Participación en actividades extracurriculares para la recreación de los estudiantes y docentes.</p> <p>Dar respuesta a las necesidades del alumno.</p> <p>Brindar servicios seguros y continuos a la población educativa de forma responsable.</p> <p>Preparar profesionales con valores éticos y morales que los caracterice como tal.</p> <p>Crear mecanismos de planeación financiera para el aprovechamiento de los recursos de forma efectiva.</p> <p>Crear actividades de actualización y capacitación pedagógica para la</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | activamente en el proceso educativo | buena planificación de su trabajo. |
| Amenazas (-) | Estrategias | Estrategias |
| <p>Acrescentamiento de problemas en la comunidad educativa.</p> <p>Dificultades en la gestión del proceso educativo administrativo.</p> <p>Incremento de la deserción escolar.</p> <p>Limita la oportunidad del desarrollo a la población guatemalteca.</p> <p>Conflicto entre los tres directores que fungen en el mismo plantel educativo.</p> <p>Falta de coordinación sobre funciones de cada personal respecto a su área de trabajo.</p> <p>Deterioro de algunas áreas de la infraestructura y sus alrededores en el centro educativo.</p> <p>No se establecen sus funciones correctamente.</p> | <p>Crear manual de estrategias de comunicación y solución de conflicto.</p> <p>Gestionar ante las autoridades competentes personal administrativo.</p> <p>Desarrollar un ambiente escolar positivo con directores y personal efectivo capaces de brindar atención a jóvenes en riesgo.</p> <p>Gestionar al MINEDUC la apertura de nuevas carreras para brindarles mejores oportunidades a los estudiantes con recursos limitados.</p> <p>Implantar un manual de comunicación interna y externo que involucren a los tres directores del establecimiento.</p> <p>Crear un manual de funciones y cargos específicos del personal laboral de acuerdo a sus ocupaciones.</p> <p>Observar el estado del establecimiento respecto a su infraestructura y limpieza general.</p> <p>Coordinar sus actividades por medio de un manual de funciones.</p> | <p>Aplicar las estrategias descritas en el manual de solución de conflictos.</p> <p>Solicitar el apoyo de docentes capacitados en el área administrativa.</p> <p>Proveer diversidad de programas instruccionales para el estudiante en necesidad.</p> <p>Convocar a la población educativa la iniciativa de gestionar la apertura de nuevas carreras.</p> <p>Organizarse de forma civilizada y establecer un comunicado sobre las toma de decisiones.</p> <p>Establecer las funciones específicas del personal laboral de forma escrita y a disposición de todos.</p> <p>Gestionar personal operativo para el mantenimiento completo del establecimiento.</p> <p>En la creación del manual de funciones se pueden establecer de forma específica y correcta las funciones del personal que labora en la institución educativa.</p> |

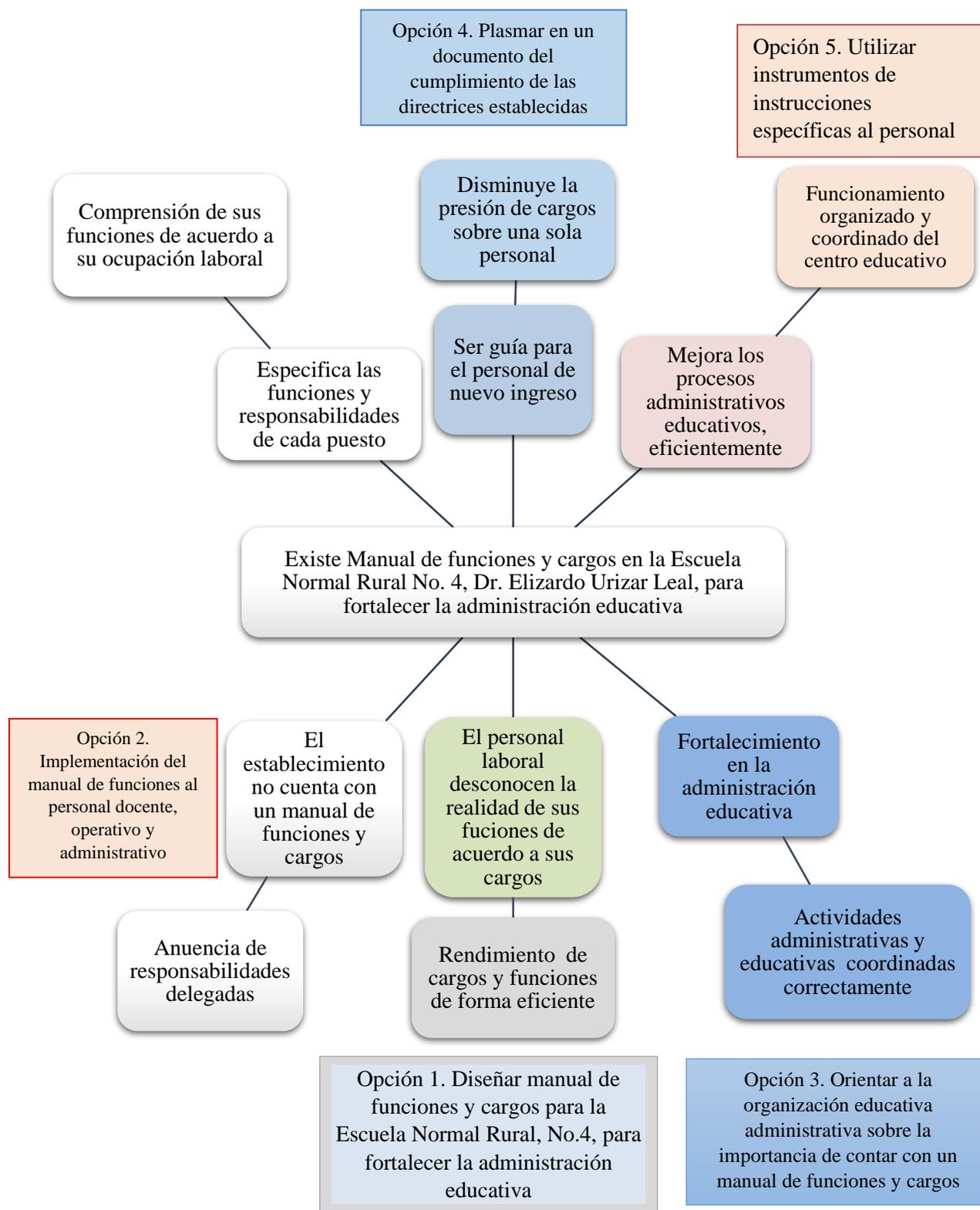
Fuente: elaboración propia

2.3 Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

2.4 Árbol de objetivos



2.5 Metodología

Para efectos del informe de práctica, la metodología se basó en la investigación acción para tener contar con la información requerida e intervención en el diseño e implementación de la propuesta.

“La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad”. (Ander egg, 1992, p.57).

En sí, es una búsqueda de hechos, una vía para conocer la realidad, un procedimiento para conocer verdades o para descubrir falsedades, de acuerdo al área de investigación planteada conforme a la finalidad de objetivos y hechos centralizados.

Para Bartolomé (1986) la investigación-acción *“es un proceso reflexivo que enlaza dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de su propia práctica. Se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo”* (p. 4).

La investigación acción se realizó por medio de observación directa, para percibir que sucede en el centro educativo, tomando en cuenta los principales factores administrativos para generar la idea principal, con el propósito de mejorar o cambiar un aspecto problemático en el área profesional administrativa; evaluando las características transcendentales del centro educativo tales como las limitantes y fortalezas, aplicando un FODA sistemático y lista de cotejo.

Tomando en cuenta acciones estratégicas, llevando una guía de acuerdo a tres interrogantes proporcionadas por Kemmis (2011) *“¿Qué está sucediendo ahora? ¿En qué sentido es problemático? ¿Qué se puede hacer al respecto?”*, (p.19).

2.6 Técnicas

De acuerdo a las técnicas de investigación, se realizó la investigación de campo como un estudio de campo, sumergiéndose en el ambiente de los interesados, permitiendo observar detalles que no se podrían descubrir, si no se está presente en el lugar y momento preciso.

Toda investigación de campo se lleva a cabo con la finalidad de dar respuesta a algún problema planteado previamente, extrayendo datos e informaciones a través del uso de técnicas específicas de recolección, como entrevistas, encuestas o cuestionarios.

“En la parte correspondiente al desarrollo se incluirá el diseño, consistente en someter el objeto de estudio a un proceso o procesos, es decir, con qué y cómo se llevó a cabo la investigación, con el fin de recoger de forma exacta los efectos que cada proceso o variable ha surtido sobre el objeto de estudio”. (Feria de las ciencias, tecnología y la innovación, 2018 p. 2).

Investigación documental “Está orientada a resolver una situación o problema y obtener conocimientos mediante la recopilación, análisis e interpretación de información obtenida exclusivamente de fuentes documentales” (Feria de las ciencias, tecnología y la innovación, 2018 p. 2).

En este caso, se implementaron las técnicas de investigación tales como la entrevista, formal e informal y cuestionarios para recopilar la información necesaria y darle seguimiento a dicho proceso. La técnica informal consistió en realizar una serie de interrogantes estratégicas al personal laboral del centro educativo obteniendo la información conforme grabaciones telefónicas y racionalizando las directrices de investigación y detectar el planteamiento concreto del problema.

Luego se efectuaron entrevistas formales escritas con sus respectivas preguntas de forma directa y sintetizada tomando en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos.

El cuestionario, definido como una serie de preguntas plasmadas tomando en cuenta, o enfocándose en aspectos cualitativos, en donde como persona investigadora, anota las posibles respuestas del entrevistado, fue utilizado para obtener información recopilada sobre el tema investigado, expresar claramente el argumento central que postula la investigación, además de establecer las relaciones entre los materiales consultados, destacando los puntos donde haya coincidencia o divergencia entre los autores.

2.7 Instrumentos

Entre los instrumentos utilizados para la recolección de información está la guía de entrevista, por otra parte también se utilizó la encuesta utilizando el teléfono Samsung S7 como ícono grabadora de voz para la recolección de información y así, de esta manera se obtuvo la información deseada y la construcción de un FODA sistémico de acuerdo a la investigación coleccionada por medio de las técnicas y al proceso de investigación acción, entrevistas documentadas y lista de cotejo.

Expone Sabino (1996), que, *“los instrumentos de recolección de datos son los recursos del que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado”* (p. 2).

De la misma manera, Hurtado (2000), plantea que, *“la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación”* (p.164)

Los instrumentos implementados para la recolección de información y definición de característica del centro educativo en el área administrativa, se aplicaron al momento de implementar las técnicas de investigación tales como las de campo y documentales,

teniendo como finalidad la proporción de información concreta del problema destacado. El FODA se implementó como instrumento para canalizar cada una de las características ventajosas y desventajosas de la administración e institución educativa como herramienta estratégica dando un claro diagnóstico y análisis general de la exploración del entorno relacionado con la problemática sobresaliente del mismo.

2.8 Informantes

Se consideran informantes a las personas que brindaron información requerida por el investigador tomando en cuenta a los miembros relacionados con la institución educativa y el fenómeno destacado.

“Los informantes son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de enfatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios”. (Martin, 2009, p.42)

La recolección de información fue brindada por miembros del establecimiento que fungen como docentes, administradores educativos, oficinistas, directores, personal operativo y personas vendedoras de refrigerios del establecimiento para obtener diferentes respuestas y analizarlas críticamente y sistemáticamente.

Los instrumentos aplicados a los docentes fueron las entrevistas informales en oportunidades dadas de una conversación utilizando grabación de voz por medio de un aparato telefónico, dado que hay docentes que no les simpatiza la entrevista formal. El personal operativo se entrevistó por medio de una lista de cotejo, de acuerdo al cuestionario plasmado para obtener la información requerida y necesaria para el proceso de investigación eficazmente.

Los directores aportaron información por medio de una entrevista formal, instrumento diseñado con siete interrogantes centralizando sus funciones y responsabilidades para unas posibles respuestas.

Con el personal administrativo y oficinista se realizó un grupo focal donde cada uno ellos dio a conocer la situación actual del sistema administrativo del centro educativo. A las vendedoras se les aplicó un cuestionario documental, tipo entrevista para la colección de información colectiva de los miembros del establecimiento.

2.9 Resultados del diagnóstico institucional

De acuerdo a la investigación profunda institucional se logró observar diferentes características del centro educativo tanto docentes, administrativas y operativas, dándose a conocer la realidad administrativa de centro educativo y el manejo implementado por el personal del mismo. Uno de los problemas identificados es que no cuentan con un manual que regule sus funciones de acuerdo a sus cargos y responsabilidades, en su área de trabajo.

Lo anterior explica la razón por la que no se cumple de forma organizada las tareas asignadas de acuerdo a su ocupación, además hay a personal cargado de trabajo por la autoridad máxima del establecimiento, provocando discusiones y conflictos entre el personal que labora en el centro educativo, además frustración, enojo y el resentimiento que afecta la productividad y clima laboral en el centro educativo.

Lo descrito anteriormente, provoca falta de coordinación, desorganización, inconformidad y estrés en las personas que laboran en el centro educativo, además de desconocimiento de las funciones, procedimientos y procesos administrativos que deben de llevarse dentro de la estructura interna del plantel educativo. Algunos docentes deben llevar a cabo procesos administrativos, lo que recarga las funciones asignadas específicamente docentes.

Por tal razón, es necesario que toda institución educativa cuente con una guía que regule la función de cada personal para darle cumplimiento a su ocupación laboral eficazmente y se viva en un entorno armonioso entre el personal del centro educativo y se eviten conflictos o problemas.

La ausencia de un manual de funciones y cargos, en donde se describan formalmente las funciones y responsabilidades del personal encargado de cada proceso educativo y administrativo, no permite obtener los resultados esperados en el manejo administrativo y desconcentración del personal que labora en el centro educativo, al asignar labores de forma inadecuada, retrasando tiempos de respuesta a la comunidad educativa, demorando el trabajo y causando deficiencia administrativa.

Esto también despierta desinterés y desmotivación en el personal por mejorar su desempeño laboral, impaciencia del director y suministro de actividades, por lo cual es necesario que exista claridad y certeza de las funciones a realizar.

Tomando en cuenta que un manual de funciones y cargos es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, permitiendo fortalecer la administración educativa. Por ello, es necesario que las autoridades educativas vuelvan a regular el sistema educativo interno conforme a sus funciones, propiciando convivencia pacífica dentro del mismo.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1 ¿Qué es un manual?

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar un trabajo”. (Graham, 2011, pag.53)

El autor deja una pequeña orientación acerca de que es un manual y cómo se puede llegar a desarrollar de acuerdo a los estándares que se pretenden alcanzar o enlazar para la ejecución de los cargos, de manera concisa y clara, interviniendo en sus funciones para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

El Manual es un instrumento administrativo que contiene en forma evidente, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos y el marco filosófico de la institución.

Enrique, (1999) define los manuales administrativos como: *“documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”* (p. 340).

En sí, todo manual pretende contemplar y precisar las funciones de cada unidad administrativa para señalar responsabilidades, evitar duplicación de funciones y detectar omisiones y así contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, permitiendo el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporciona, además, información básica para la planeación e implantación de transformaciones, siendo útil como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, y propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, sin embargo el manual es considerado como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de un centro educativo, facilitando labores de administración, evaluación y control interno para que el trabajo sea realizando correctamente.

También incluyen una serie de condiciones jerárquicas, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la institución, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

3.2 ¿Cuál es la importancia de un manual?

De acuerdo con Prieto (1997), *“es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente”* (p6).

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas en función de la institución.

Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas que desconocen el funcionamiento de la organización, lo cual se explica durante el proceso de inducción.

3.3 Tipos de manuales

“Existen diversos tipos de manuales, según sea su contenido, alcance o destinatarios”.
(Gabriela Pinto, 2009, p.4)

De acuerdo a su destinatario se pueden encontrar:

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.
- Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:

- Manuales de organización y funciones.
- Manuales de procedimientos.
- Manuales de cargos.

Respecto a su alcance, se pueden distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de compras.

Las distintas organizaciones elaboran manuales de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos de los interesados. Respecto a un mismo tópico o contenido es posible

encontrar enfoques y alcances diferentes de acuerdo a las especificidades de las distintas organizaciones.

“Es conveniente que cada uno de los manuales que se elaboren para un grupo de usuarios se integre en forma armónica y constituyan un sistema integral de manuales”. (Gabriela Pinto, 2009, p.5)

Se define como sistema integral de manuales al conjunto ordenado y sistemático de todos los manuales que requiera una organización para cada grupo de usuarios, estableciendo un orden e implementarlo como una herramienta de comunicación entre los miembros de la institución u organización.

3.4 ¿Qué es manual de funciones?

“El manual de funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”. (Elaboración de Manual de Organizaciones y Funciones MOF, p. 245)

El manual de funciones en sí, es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas el cual es elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios del centro educativo.

Ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de las autoridades superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos que conlleva, sus requisitos, perfiles, para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

A la vez permiten conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También son determinantes de las responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo.

3.4.1 Importancia del manual de funciones

El manual aporta los conocimientos del trabajo para que se desarrollen con destreza, habilidad y confianza, contribuyendo a obtener calidad en el desempeño de todos los empleados en todos los departamentos y hace de las empresas organizaciones más competitivas.

Según Rodríguez (1995) *“Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos”* (p.10).

Esto explica la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la institución u organización, generando gráficas de organización que contengan la descripción de puesto y actividades cotidianas descritas detalladamente.

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales” (Franklin, 2004, p.45)

De lo anterior se puede concluir que el propósito principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, gráficas y diagramas para facilitar el entendimiento de las actividades y las responsabilidades de los interesado o beneficiados de acuerdo a la clasificación de las actividades a realizarse.

Así mismo, representan de manera expresiva, una forma de comunicación entre la autoridad superior y los empleados. Además, evita la duplicidad de funciones y que se omitan responsabilidades en el trabajo, fomentando una mejor relación laboral y la función administrativa por medio de la implementación y organización del personal que labora en el centro educativo al regular un orden en una institución o empresa para su respectivo funcionamiento.

3.5 ¿Qué son cargos?

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones”. (Chiavenato, 1999, p.130)

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal con base a los perfiles y no a lo que realiza el colaborador.

Mondy y Noe, (1997) definen la descripción de puestos como: *“un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.* (p.80)

Chiavenato, (1999) añade: *“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo”* (p.78). Esto hace referencia a los métodos aplicados según sus funciones y tareas tales como qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y los objetivos del cargo por qué lo hacen, es decir, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que le corresponden.

Así mismo Mondy, (1997) considera el cargo como *“la especificación del puesto o cargo, se basa en un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas”* (p.80).

En los cargos o puestos se suelen incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad en la institución educativa, tomando en cuenta su preparación académica.

3.5.1 Manual de cargos

“Los manuales de cargos resultan útiles además para la realización de diversas actividades de gestión de personal. Por ejemplo, resultan útiles para la elaboración de los planes de capacitación, la evaluación de cargos o los planes de carrera” (Rodríguez & Valencia, 1995. Sistema planeación, México, p.11).

En el manual de cargos se puede elaborar con alcance general, describiendo todos los cargos existentes en una organización o se puede limitar su alcance a un nivel jerárquico, a un área funcional específica de la organización, para fortalecer el área administrativa, tomando en cuenta cada una de sus características evidenciales dentro de la misma, describiendo los cargos del personal que labora en una organización o institución.

3.6 Administración

“El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosa, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” Robbins, S. (2009). *Administración*. (5ta. ed.). San Diego, p 6.

Hace referencia que la administración se da dondequiera que existe un organismo social; el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

Para Jones en *Teoría organizacional* (2010), *Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ta. ed.), la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y la otra clase, para alcanzar con eficacia y eficiencia las metas de la organización refiriéndose a la medida que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para una meta u objetivo.

Considera Jones (2010), que *“las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes el mínimo la cantidad de insumos como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios”*. (p.5), sin embargo, se debe considerar que un centro educativo no trabaja solo con materia prima, si no con seres humanos a la humanidad se le presta un servicio público como derecho constitucional, tomemos en cuenta que un plantel educativo privado se ve de una forma administrativa más interna por el manejo determinante dentro del mismo.

George R. (2010). En *Principios de la administración*, enfatiza que las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen”. (p.10)

En sí, es la medida de pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanzara tales metas, que estrategias aplicarán o implementarán para alcanzar los objetivos establecidos como visión y misión dentro de sus actividades administrativas y organizativas, considerando que planificar, organizar, dirigir y controlar, son las cuatro funciones básicas de todo proceso administrativo.

3.6.1 Función administrativa

Función administrativa es aquella que provee a la satisfacción de necesidades colectivas, que actúa sobre el presente, es continua, permanente, y es por ello que esta función no se puede interrumpir por huelgas ni por lock out que realicen las empresas a cargo de la prestación de los servicios públicos.

En sí, es un proceso o conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo de acuerdo a sus fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral en la coordinación de actividades.

Dentro de las funciones administrativas están:

- Planificar

Es definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo, implica priorizar y comprometerse.

George (2010) manifiesta que el resultado de una planificación como una estrategia conglomerada de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas. (p. 6).

- Organizar

Es la toma la función de asignar tareas, recursos y responsabilidades, estableciendo una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas. Según Reyes Ponce, A. (2010). *Administración de empresas*. Buenos Aires, Argentina.

Para el autor, organizar u organización “*es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.*” (p.107).

En sí, la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.

Como propósitos dentro del mismo organismo la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados lo cual fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Se debe considerar que las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

- Dirigir

Orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima para saber dirigir efectivamente.

- Controlar

Para Jones (2010) en *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ta. ed.). Chile, dirigir es evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño.

El controlar es vigilar que el desempeño de las actividades se ejecute a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar si fuera necesario, medidas correctivas, de las actividades asignadas de acuerdo a su ocupación o cargo determinado, verificando que el proceso se lleve a cabo de forma correcta y desempeñándolo eficaz y eficientemente.

3.6.2 Administrador

El éxito del administrador depende más de su desempeño que de sus rasgos particulares de personalidad, de aquello que hace y no de aquello que es, su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que posee y utiliza. Una de esas habilidades es la capacidad de transformar conocimiento en acción, la cual origina el desempeño deseado.

Las habilidades humanas están relacionadas con el trabajo, con las personas, y se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o colectivos. Las habilidades humanas relacionan con la interacción de las personas. El desarrollo de la cooperación en el equipo, el estímulo de la participación sin recelos y el involucramiento de las personas y a través de las personas.

Los principios de la administración según Fayol (1960), establecen catorce principios básicos de la administración de hoy en día.

Dentro de este contexto, se presentarán los que influyen directamente en la función y fortalecimiento administrativo del centro educativo:

- Liderazgo
- La motivación del personal

- La fomentación de capacitación
- El empoderamiento
- La retención del talento humano
- La ética e integridad
- Carácter competitivo
- La visión a largo plazo
- Constancia y consistencia en la estrategia
- La estabilidad personal.

La administración de hoy debe enfocarse hacia el cumplimiento de metas u objetivos establecidos, de acuerdo a la visión fijada para alcanzar y llevar a cabo su propósito misional, implementado medidas estratégicas de aprendizaje y firmeza en las funciones y cargos ya establecidos en la organización o institución.

3.7 Administración educativa

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas, por lo que administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes, para determinadas actividades y así mismo organizar las directrices de las mismas, la administración educativa va más allá de los recursos a utilizar, es importante tomar en cuenta que se prestan servicios a la humanidad, lo cual se debe garantizar una administración educativa organizada y coordinada.

La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus

habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de alcanzar las metas establecidas.

En el proceso administrativo educativo, se ven implicaciones de cambios evidentes de acuerdo a la supervisión escolar, ya que la función de la supervisión no es sólo sostener el programa educativo existente sino también mejorarlo. Esto da a entender que para el logro del mejoramiento educativo es necesario contar con la totalidad de los esfuerzos del personal docente escolar, muy particular el de los maestros y del mismo director o funcionarios administrativos, de acuerdo a su área de trabajo.

Lo anterior es considerable para que la supervisión ejerza el liderazgo en el mejoramiento del programa educativo y en el proceso de crecimiento del personal que participa en el programa. Es laborar en equipo con docentes, directores de la escuela y supervisores, todos unidos, respetándose mutuamente, para que la labor educativa pueda desarrollarse en forma normal y beneficiosa.

Así mismo la supervisión del director de la escuela debe inspirar y ayudar al catedrático para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. Es necesario que se provoquen cambios en el comportamiento del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente.

La responsabilidad de lograr cambios recae sobre el director de escuela. Para lograr esta tarea de lograr cambios, el director de escuela deberá ser persona en constante proceso de autorrealización y búsqueda del conocimiento.

Con su entusiasmo, inteligencia y creatividad podrá ayudar al, estimular y dirigir al docente o personal a su cargo para que se atrevan a poner a prueba nuevos modos de instrucción y nuevas estrategias pedagógicas y administrativas destinadas a realizar los propósitos educativos de los estudiantes y fortalecimiento de la administración del centro educativo al establecer normas y reglamentando las funciones de cada personal educativo, tomando en cuenta al personal operativo quien es el que vela por el mantenimiento y limpieza del establecimiento y así ofrecer un servicio completo, no basado solo en el enseñar y la

gestión educativa administrativa, si no ofrecer comodidad y recreación a los componentes educativos.

Por tal razón, para el logro de todas estas actividades mejoramiento de funciones educativas es necesario el diseño de un manual de funciones y cargos, partiendo desde la planificación administrativa.

Por consiguiente, se debe iniciar con la planificación del mismo, pero esa planificación deber ser orientada al beneficio de la comunidad educativa enfatizado en la administración educativa, y esa planificación debe ser estratégica, permitiéndonos alcanzar o generar cambios en la gestión educativa.

3.8 Actores de la administración educativa

El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

3.9 Administradores

¿Qué son los administradores de la educación? ¿Qué funciones asumen? ¿Qué papel desempeñan en la Administración educativa? ¿Cuál debe ser su formación y cuáles los métodos de reclutamiento? Estas y otras interrogantes similares se presentan hoy a los estudiosos de la Administración educativa, sin embargo, son preguntas que no tienen una fácil respuesta.

Cada una de estas interrogantes se plantean hoy en día, asumiendo una posible respuesta a las funciones administrativas de la educación, para establecer un órgano coordinado y

centralizado en el propósito que se persigue en el desempeño administrativo eficiente para llevarlo hasta las aulas por medio del desempeño del director, subdirector, oficinistas, docentes y alumnos.

3.9.1 Directores

El director debe involucrar, bajo un concepto de proceso amplio, a todos los actores del proceso educativo, con ello cumpliendo sus funciones tal como los detalla la Ley de Educación, tales como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos con actitudes carismáticas y una específica capacitación, abierto al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas con liderazgo y autoridad.

Además, debe tener la capacidad para resolver los problemas en forma racional y legal con base al conocimiento que posea de las características de todos los miembros de la comunidad educativa.

El director educativo debe aplicar acciones de investigación educativa como una estrategia para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo de los procesos educativos sustentados en los principios filosóficos de la institución educativa.

La investigación acción según Kemmis, (1984) *“es una forma de indagación autor reflexiva de los participantes maestros, estudiantes o directores, en situaciones sociales (para mejorar la racionalidad y justicia.”* (p.248)

3.9.2 Supervisores

La supervisión educativa es de gran importancia dentro del sistema educativo, y que consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración del sistema, basado en el trabajo cooperativo y de equipo e implica el estudio de las condiciones en que se desarrolla el trabajo de los docentes y personal administrativos.

Así también, estimula y facilita la obtención de medios que conduzcan al docente a su crecimiento profesional como el buen manejo y uso de los recursos económicos, materiales y humanos.

3.9. 2.1 Funciones del supervisor

Según la Ley de Educación, Decreto No. 12.91

Artículo 72. Definición. La supervisión educativa es una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional.

Artículo 73. Finalidades. Son finalidades de la Supervisión Educativa:

- a) Mejorar la calidad educativa.
- b) Promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa.

Artículo 74. Objetivos. Son objetivos de la Supervisión Educativa:

- a) Promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación.
- b) Propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la Dignificación del Educador.
- c) Promover una eficiente y cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa

3.10 Estrategia

Según Martinelli (1990), estrategia es *“un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos”* (p.10)

Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra su mirada fija, al objetivo o al meta que pretende alcanzar, en este caso, la meta es establecer un orden administrativo dentro de la organización educativa.

3.11 Planificación estratégica

Para Martinelli (1997), Planificación estratégica “*es un proceso continuo, analítico y comprensivo que incluye tanto la formulación como la implantación de una estrategia*”. (p.12).

Por medio de la planificación estratégica se identifica claramente cómo se visualiza la organización, se establece la dirección que debe seguir y se determina cuanto tiempo tomará y como se alcanzará esa meta propuesta, implementado las estrategias provistas o caracterizadas dentro de la misma.

3.12 Educación

La educación es un proceso humano y cultural complejo. Por lo cual “para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto, en su totalidad, para lo cual cada particularidad tiene sentido por su vinculación e interdependencia con las demás y con el conjunto. (León, (2007) *Qué es la educación*. Universidad de Andes. Venezuela, p. 37).

La educación es formar sujetos y no objetos, tiene el propósito de completar la condición humana del hombre, no tal y como la naturaleza la ha iniciado, la ha dado a luz; sino como la cultura desea que sea. En este sentido la cultura y la educación, su gran aliada, son tremendamente conservadoras.

Es una manera, es un esfuerzo, de adaptar el hombre al medio, porque la educación es construcción de algo que la cultura considera que es digno mantener. Se educa entonces para satisfacer las expectativas y deseos de la cultura, el diseño implícito o explícito de un tipo, de una categoría, aunque el hombre es energía y siempre genera una insatisfacción, una incomodidad, y busca ser distinto de alguna manera, fuera del estereotipo.

Esto implica que se ven involucrados los valores, los afectos, las emociones, el carácter, el conocimiento, la cognición, las particularidades del cuerpo son obras de la cultura, de la educación. Tal y como dice Castillejo (1987). *Educación y liberalismo institucionista*. Zaragoza, Madrid “*con este tipo de acciones planificadas, lo que se pretende a través de la educación es evitar el azar en el proceso de configuración humana, controlando aquellas influencias que se consideren negativas para tal fin*” (p.46).

Es decir, la educación como proceso de perfeccionamiento implica acción por parte del educador tomando el papel de agente educativo y del educando; como proceso, de una forma premeditada y sistematizada, trata de organizar el contexto en el que se produce la enseñanza, con la intención de favorecer el proceso perfectivo en los educandos, que se concretará en el aprendizaje.

3.13 Gestión administrativa

Todo proceso administrativo implica planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades, enfocándose primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y específicos.

Administración de los recursos humanos una economía basada en los conocimientos está fundamentada en su capital intelectual y humano. En la actual era de la globalización, el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones.

3.14 Recursos humanos

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

3.15 Coordinación

Fayol (2003), afirma: “La coordinación es una de las etapas que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información. Es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separa a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables” (P. 68).

La coordinación asegura que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Nombre de la propuesta

El nombre de la propuesta es: Manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa.

De acuerdo al diagnóstico institucional realizado en la Escuela Normal Rural No.4, Dr. Elizardo Urizar Leal, del municipio de Salamá, departamento de Baja Verapaz, se observó la falta de organización y coordinación en las diferentes áreas de trabajo, por lo cual se priorizó en la realización de un manual de funciones y cargos, para regular los oficios del personal administrativo, docente y operativo, tomando en cuenta que algunos buscaban la forma de evadir sus responsabilidades y en otros casos hay personal que están sobrecargados de trabajo o realizan actividades que están fuera de sus funciones.

En el Manual de funciones se podrán establecer de forma específica y correcta las funciones del personal que labora en la institución educativa, desde el perfil de un puesto de trabajo, también se le puede llamar como perfil ocupacional, en el cual se incluye la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del personal colaborador dentro del establecimiento, de acuerdo a su área de trabajo y ocupación.

Tomando en cuenta las funciones del puesto, requisitos, instrucciones, obligaciones, responsabilidades y conocimientos del personal laboral, de acuerdo a sus aptitudes y características de personalidad requeridas, siendo un medio de comunicación escrita y plasmado de forma interna en un documento para el cumplimiento de las obligaciones, responsabilidades y derechos de los funcionarios del establecimiento educativo.

En el mismo se describen las funciones de acuerdo al conjunto de actividades directas e indirectas que debe desarrollar un colaborador desde la hora de ingreso hasta la hora de salida de la institución educativa de acuerdo a su cargo establecido.

El Manual de funciones y cargos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos y funciones del personal que labora dentro del establecimiento educativo, tomándolo como un medio de comunicación e información para que el personal se aboque o consulte al manual sus respectivas dudas, estando plasmado y abierto para el personal en general.

4.2 Introducción

El Manual de funciones y cargos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos y funciones del personal que labora dentro del establecimiento educativo, tomándolo como un medio de comunicación e información para que el personal se aboque o consulte al manual sus respectivas dudas, estando plasmado y abierto para el personal en general.

En el mismo, se pueden establecer de forma específica y correcta las funciones del personal que labora en la institución educativa, desde el perfil de un puesto de trabajo, también se le puede llamar como perfil ocupacional, en el cual se adjunta la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del personal dentro del establecimiento, de acuerdo a su área de trabajo y ocupación.

Por lo tanto, la propuesta resulta ser un instrumento básico y fundamental de la gestión educativa que garantiza la claridad en la definición de las funciones, facultades del personal educativo conforme a su rama; asegurando la implementación adecuada de niveles jerárquicos, debidamente empoderados, con canales de comunicación organizacional y con

clara disposición al servicio, dándose cumplimiento de esta forma a la obligación de la formulación de dicho documento de acuerdo a Ley de educación Nacional Decreto No. 12-91.

Así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere de acuerdo a su puesto. El manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional del establecimiento desde el director hasta el personal operativo, con el fin de darle un mejor uso, el manual agrupa los puestos por elemento de organización. Cada descripción de puesto contiene el nombre del puesto, a quienes van dirigido y considerando los requisitos mínimos desde la descripción general y específica de los cargos y funciones.

En el manual, no se definen los nombres que ejercen en los diferentes puestos, ya que estos están sujetos a cambios y rotación del personal laboral. Por otro lado a pesar de los grandes beneficios que brinda la creación de un manual de funciones, a pesar de, aún existen muchos establecimientos que no cuentan con ese insumo, por lo que el establecimiento se convertirá en ejemplo de organización y proyección a la comunidad educativa.

El Manual también servirá de apoyo y guía al personal en el manejo y realización de sus actividades, desempeñando su trabajo íntegramente y viviendo en armonía con los compañeros de trabajo, evitando las malas referencias y discusiones con el director del plantel por el sobrecargo de trabajo en sus diferentes ámbitos. Tomando en consideración que el personal que labora dentro de la institución ya tiene designado un puesto de acuerdo a su nombramiento.

4.3 Justificación

Con base al diagnóstico se identificó la necesidad de diseñar el manual de funciones y cargos del establecimiento, por medio de la observación directa, de acuerdo a una investigación de campo tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la institución, observando que había falta de coordinación y desorganización en el área administrativa y docente.

Una de las situaciones identificadas es que dentro del mismo plantel educativo están en función tres directores de diferentes instituciones, lo cual constituye un hallazgo porque no hay un orden y coordinación jerárquica que establezca y regule las funciones del personal laboral de acuerdo a la autoridad y al final de cuentas se toman decisiones innecesarias, causando inconformidades entre el personal.

Entonces, se hace necesario diseñar y aplicar un manual de cargos y funciones que incluye un reglamento interno, facilitando la comunicación y resolviendo dudas o consultas del personal educativo para la toma de decisiones, desenvolvimiento y desempeño laboral.

En la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, y por medio de ello la escuela podrá mejorar el rendimiento de su personal administrativo, docente y operativo.

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

La inexistencia de un manual de funciones y cargos en la Escuela Normal Rural No. 4 Dr., Elizardo Urizar Leal, desfavorece la administración educativa, lo cual no permite una organización efectiva dentro del plantel educativo y a la larga se acumula trabajo al personal laboral, o en otros casos se sobre carga a un determinado grupo en responsabilidades, o bien descoordinación en las diferentes actividades.

Ante la ausencia de descripción de funciones y cargos es una de las causas principales porque puede producir malestar e inseguridad en el personal al momento de cumplir con sus responsabilidades, lo que genera ineficiencia en las tareas realizadas.

De acuerdo al diagnóstico institucional realizado de forma observada e investigada, se identificó la necesidad de contar con un Manual de funciones y cargos en el establecimiento de acuerdo a las características particulares de este, ya que el personal desconoce las funciones de acuerdo a sus cargos, el orden jerárquico y otras funciones inherentes a su rol dentro de la institución, generando desinterés y baja calidad en el desarrollo de los procesos.

El desconocimiento de actividades representa otra causa del problema, al no existir un manual de funciones los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo por lo que el personal realiza su labor según sus conocimientos y no con base a las actividades designadas según su perfil, implicando duplicidad de funciones.

Por tal razón se consideró importante el diseño y creación del manual de funciones y cargos lo cual regula, reorganiza y coordina el funcionamiento del personal del centro educativo.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Implementar el manual de funciones y cargos para el fortalecimiento administrativo educativo de la escuela Normal Rural No. 4 Dr. Elizardo Urizar Leal.

4.5.2 Específicos

- Diseñar el manual de funciones y cargos como un documento de referencia para el personal laboral acerca de sus funciones y puestos de trabajo.
- Ejecutar el manual de funciones y cargos, para el orden jerárquico y organizativo dentro de la Escuela Normal Rural No. 4, fortaleciendo la administración educativa.
- Evaluar la implementación y sostenibilidad del manual de funciones dentro del establecimiento.

4.6 Estrategia

Con base a la investigación realizada en el proceso administrativo de la Escuela Normal Rural No.4, Dr. Elizardo Urizar Leal, se diagnosticó la irregularidad de las funciones y cargos del personal, lo cual se pretende alcanzar una estructura organizativa y coordinada del personal administrativo, docente y operativo para fortalecer la administración educativa y desempeñarlo de forma eficaz y eficientemente desde las directrices y niveles jerárquicos.

Es necesario un proceso de inducción al personal, donde se aborden temas sobre la importancia y beneficio contar con un manual de funciones y cargos dentro de la Escuela Normal Rural No.4 y así se reconozca y se establezcan normas de comunicación y trabajo de acuerdo a lo que rijan dicho manual.

4.7 Resultados esperados

El manual de funciones por ser un documento normativo y de gestión, permitirá a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de

comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, fomentando la responsabilidad y el respeto entre el personal y los diferentes departamentos.

De acuerdo a la elaboración del manual de funciones y cargos se especificarán las actividades a desarrollar de cada uno de los puestos del personal administrativo tales como: director, subdirector, oficinistas, contador, orientadoras, auxiliar del CRAEN, personal docente, operativo y guardián, quienes son los que conforman la estructura organizativa del centro educativo, estableciendo un orden organizativo.

Los funcionarios educativos tendrán acceso del manual de funciones por cualquier consulta o duda respecto a su función ocupacional, para que cumplan con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente, así mismo adquieran un entendimiento profundo de sus obligaciones y atribuciones de sus puestos asignados, estrechando una convivencia pacífica entre compañeros de trabajo.

De igual forma el manual de funciones será útil para el nuevo personal que ingrese al establecimiento como referencia en el proceso de inducción para la definición de sus funciones de acuerdo al cargo establecido, evitando la duplicidad de funciones, permitiendo a la escuela fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en la administración educativa.

4.8 Actividades

- Estructurar la información recopilada que se obtuvo por medio de la investigación y diagnóstico institucional.
- Diseñar y crear el Manual de funciones y cargos de la Escuela Normal Rural No.4.
- Llevar a cabo una inducción a los directores del plantel de manual de funciones y su importancia.

- Coordinar al personal de acuerdo a su cargo ocupacional, para orientarlos sobre cuáles son sus funciones específicas del cargo que ocupan actualmente en la institución educativa.
- Proporcionar una capacitación al personal del centro educativo, acerca de la importancia, implementación y cumplimiento del manual de funciones, para mejorar la administración educativa.
- Implementar el manual de funciones y cargos en la institución educativa como una norma interna para su debido cumplimiento.
- Plasmear el manual de funciones y cargos como canal de comunicación para el personal que labora en la institución educativa.

4.9 Cronograma de actividades

| Estrategia | Resultados esperados | Actividades | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | Observaciones |
|---|---|--|-----------|--|--|--|------------|----|----|---------------|
| | | | Agosto 26 | | | | Septiembre | | | |
| | | | | | | | 02 | 09 | 16 | |
| Diseñar y crear del Manual de funciones y cargos. | Establecer un orden de estructura organizativa. | Estructurar la información recopilada que se obtuvo por medio de la investigación y diagnóstico institucional. | | | | | | | | |
| Sistematizar una capacitación sobre la importancia del manual de funciones en el centro educativo | Evitar inconformidades entre el personal que labora dentro del establecimiento. | Diseñar y crear el Manual de funciones y cargos de la Escuela Normal Rural No.4. | | | | | | | | |
| Contar con el manual de funciones de forma física. | Desligar el sobre cargo de funciones y trabajo. | Dar una inducción a los directores del plantel educativo. | | | | | | | | |
| Presentar al establecimiento el manual de funciones. | Delegar funciones al personal laboral de acuerdo a su cargo asignado. | Coordinar y organizar al personal laboral de acuerdo a su cargo ocupacional, para orientarlos sobre | | | | | | | | |

| Estrategia | Resultados esperados | Actividades | Mes 1 Agosto 26 | | | | Mes 2 Septiembre | | | Observaciones |
|---|--|--|--------------------|--|--|--|---------------------|--|--|---------------|
| <p>Establecer las funciones específicas del personal laboral de forma escrita y a disposición de todos.</p> <p>Seleccionar la acción conjuntamente con la dirección la ejecución del manual de funciones y cargos.</p> <p>Preparar y entregar el manual de funciones para su debido cumplimiento.</p> | <p>Mejorar la administración educativa.</p> <p>Establecer canales de comunicación por medio del manual de funciones.</p> <p>Lograr una convivencia pacífica entre compañeros de trabajo.</p> | <p>cuáles son sus funciones específicas del cargo que ocupan.</p> <p>Proporcionar una capacitación al personal laboral del centro educativo.</p> <p>Implementar el manual de funciones y cargos en la institución educativa como una norma interna.</p> <p>Plasmar el manual de funciones y cargos como canal de comunicación para el personal que labora en la institución educativa.</p> | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

4.10 Metodología

Las actividades a realizar se llevarán de acuerdo al cronograma de actividades, estableciendo un orden y simplicidad de los mismos, para obtener resultados satisfactorios, clasificando los criterios de diseño obtenidos de acuerdo a la investigación- acción, coordinando y organizando juntamente con la autoridad máxima del establecimiento la ejecución del mismo.

Por lo tanto, las actividades a implementar serán basadas de acuerdo al método hipotético-deductivo, el cual se define como “la lógica de la investigación científica basada en la formulación de una ley y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la deducción básica para la construcción de teorías” (Hernández, 2008, p.186).

Ya que se diseñara el manual de funciones y cargos como una norma interna del establecimiento, quedando plasmado y sostenido dentro del mismo para su debido cumplimiento, quedando en libre acceso a toda la organización educativa, incrementando un servicio de mejor calidad.

De acuerdo a la creación del manual de realizaran capacitaciones al personal laboral del establecimiento, las cuales se realizaran de la siguiente forma: Primeramente se coordinara una reunión conjunta con los directores para presentarles el manual de funciones y darles a conocer cuáles son sus funciones y cargos por orden jerárquico y la importancia de contar con uno en el establecimiento y su utilidad.

Así mismo, se le dará una inducción al personal que labora en el establecimiento según su cargo y función, convocándolos por grupos de trabajo para orientarlos por medio de una capacitación con las orientadoras en equipos de trabajo: oficinistas, subdirectora, personal docente y operativo incluyendo al guardián.

Estas actividades se implementarán en base a la metodología histórico dialéctico comprendida como una práctica social, histórica, compleja y contradictoria vinculadas a una organización social en particular.

La metodología histórico dialéctico se relaciona con el materialismo, porque se tiene información ya establecida o recopilada de la misma, y a través de ello se patrocinan diálogos interpretativos donde se dé la participación de los diferentes actores y complementos que lo conforman y como actividad expositora y orientadora para que por medio de una capacitación e inducción al personal se le capacite en el uso e interpretación del Manual.

A través del método histórico dialectico, se hace un estudio histórico y de la vida social actual, las cuales se pueden relacionar para determinada investigación, llevándola a la práctica basada en las actividades a realizar, canalizando los puntos de referencia y enfoques, pretendiendo alcanzar los objetivos propuestos.

4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

La estudiante practicante será la persona encargada de implementar el uso del manual de funciones y cargos para la escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, para fortalecer la administración educativa, la cual se realizará de acuerdo a las actividades y estrategias ya establecidas en el Plan Operativo Anual, POA y cronograma de actividades.

El seguimiento y sostenibilidad de la propuesta será a cargo del director y subdirectora del establecimiento, incluyendo el perfil profesional y responsabilidad de su cargo como autoridad máxima del mismo, además se encargará de plasmarlo de una forma más constante como un instrumento de administración de personal con las funciones y competencias y responsabilidades de cada integrante.

Se pretende que la temporalidad de la sostenibilidad del manual de funciones sea a largo plazo, previo a su revisión y actualización.

4.12 Recursos

Los recursos son los componentes de la propuesta a desarrollarse, clasificándose en humanos y materiales.

4.12.1 Humanos

Los recursos humanos es el grupo social conformado por los participantes de la implementación de la propuesta.

- El director quien ofrece su apoyo para la implementación del manual de funciones y capacitaciones del mismo.
- Las Psicólogas orientadoras, los docentes, las oficinistas, el personal operativo y administrativo a quienes se les abordará la capacitación del respectivo del manual de funciones y cargos.
- Personal docente
- El personal operativo quien maneja el equipo y sonido a utilizar para las respectivas capacitaciones.
- Practicante, quien es la encargada de impartir la capacitación.

4.12.2 Materiales

Los recursos materiales son todos aquellos bienes tangibles que serán útiles para la implementación y ejecución del manual de funciones, son los recursos a utilizar.

- Proyector
- Sonido
- Extensiones
- Micrófono

- Internet
- Escritorio de mesa
- Sillas
- Salón
- Hojas papel bond
- Computadora
- Útiles escolares
- Energía eléctrica

4.13 Presupuesto

En esta sección se describe de forma detallada los rubros, descripción de gastos generados en el diseño e implementación del manual de funciones de la Escuela Normal Rural No.4, Dr. Elizardo Urizar Leal.

| PRESUPUESTO | | | |
|------------------------------|---|----------------|----------|
| Rubros | Descripción | Valor unitario | Total |
| Presentación | Internet | Q20.00 | Q20.00 |
| | Alquiler de cañonera, micrófono y sonido. | Q50.00 | Q50.00 |
| Útiles escolares | Hojas bond | Q15.00 | Q15.00 |
| | Impresión | Q1.00 | Q10.00 |
| | 3 Lapiceros bick | Q2.00 | Q6.00 |
| | Lápiz mongol | Q2.00 | Q2.00 |
| | Marcadores | Q5.00 | Q10.00 |
| Manual de funciones y cargos | Impresión | Q1.00 | Q50.00 |
| | Empastado | Q25.00 | Q25.00 |
| Producto | Refrigerio | Q5.00 | Q110.00 |
| Transporte | Gasolina | Q20.00 | Q20.00 |
| | | Costo Total = | Q 318.00 |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

Sistematización de la propuesta

5.1 Experiencia vivida

En el proceso del diseño de la propuesta se destacaron puntos importantes partiendo desde el diagnóstico institucional, dentro del proceso de práctica administrativa, la cual se efectuó en la Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal, diseño que se realizó e implemento durante las primeras tres semanas de agosto.

Durante la primera semana del mes de agosto se diseñó la propuesta de acuerdo a la problemática identificada, utilizando instrumentos para la recopilación de información, donde participaron en conjunto el personal de la institución educativa, para su respectivo diseño.

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información fueron las entrevistas, guía de entrevista y entrevistas informales como estrategia de captar información destacada, al personal administrativo, docente y operativo del establecimiento, fue así como se obtuvo la información necesaria para su diseño con autorización del directivo del establecimiento. Así mismo se coordinó un grupo focal con un grupo de docentes y personal administrativo, como técnica cualitativa de estudio, para que opinaran y dieran su criterio acerca del manual de funciones dentro del establecimiento.

Después de obtener la información y el fallo positivo del director para su respectivo diseño e implementación, se procedió a crear el manual de funciones y cargos de acuerdo a la información que el propio personal laboral del centro educativo proporcionó, por medio de las entrevistas y grupos focales ejecutados.

Se culminó el diseño del manual de funciones y cargos, se le entregó un ejemplar al director del establecimiento para su respectiva revisión, el cual le pareció interesante y muy completo con algunas correcciones y sugiriendo que se le agregaran algunos puntos más de acuerdo al perfil de trabajo del personal laboral. Del mismo modo, el asesor de práctica lo revisó y con la aprobación del jefe inmediato y asesor de práctica, se generó la implementación del Manual de Funciones y Cargos al personal de la institución educativa, con el propósito de obtener resultados satisfactorios, entablando un canal de comunicación entre ellos.

Al momento de implementar el Manual de funciones y cargos al personal laboral, se les mostró como estaba estructurado el documento en físico, haciéndoles saber que aún no estaba impreso, por cualquier corrección que ellos consideraran necesarias o complemento del mismo, si ellos deseaban agregarle algo más en relación a los cargos y funciones del mismo.

La implementación de manual de funciones se hizo a través de una capacitación detallada de la estructura del mismo, donde participó cada uno de los grupos de trabajo del establecimiento, con el apoyo y compañía del director y subdirectora del establecimiento.

5.2 Objeto de la sistematización de la propuesta

Dentro de la práctica profesional supervisa, se destacaron diferentes problemáticas, pero durante la observación la que predominó, fue la falta de un manual de funciones y cargos en la administración educativa, por la complejidad del funcionamiento administrativo del centro educativo, dando como resultado desorganización de cargos y funciones en el personal laboral de Escuela Normal Rural, No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal.

Se obtuvo como resultado una mejor organización administrativa y coherencia en las funciones del personal del centro educativo, mejorando la administración educativa de forma eficiente, personal laboral que adquirió y comprendió las funciones de acuerdo a su

cargo ocupacional, así mismo las actividades administrativas son coordinadas efectivamente.

5.3 Reconstrucción histórica

En primer punto se estructuró, creó, diseñó y redactó el manual de funciones y cargos, durante las primeras semanas de agosto, tomando en cuenta las opiniones y criterios del personal y del director del establecimiento, de acuerdo a la información proporcionada por cada uno de ellos, a través de las entrevistas y grupos focales.

Se tomó en cuenta la información brindada por el personal del centro educativo y se diseñó el manual de funciones y cargos de forma ordenada, tomando en cuenta cada uno de los puestos correspondientes, detallando sus funciones y competencias a desarrollar y con base a la normativa legal para un mayor soporte.

Después de diseñar y crear manual de funciones con cada una de sus características y puestos detallados, se continuó con la revisión del mismo de parte de los directivos del establecimiento durante la última semana de agosto. Durante la primera semana de septiembre se realizaron correcciones sugeridas por el director y el asesor de práctica para proceder a la implementación del manual, evitando todo tipo de anomalías o disgustos.

Se convocó a una reunión con los directivos del establecimiento para determinar cuándo se les daría a conocer el Manual de funciones y cargos al personal laboral, por medio de una capacitación dándoles a conocer la estructura e importancia del mismo y los beneficios de contar con uno en la Escuela Normal Rural, No. 4. Dr. Elizardo Urizar.

Se capacitó al personal laboral de acuerdo al cargo ocupacional, orientándoles sobre cuáles son sus funciones específicas del cargo que ocupan actualmente en la institución educativa, fomentando el respeto y la responsabilidad en cada uno de ellos.

Seguidamente se convocó al personal en conjunto, para una capacitación acerca de la importancia, implementación y cumplimiento del manual de funciones, para la mejor administración educativa y sostenibilidad del mismo, con el fin de fortalecer la administración educativa del centro educativo ya mencionado, por medio del manual de funciones, dejando como encargados a los directivos del cumplimiento del mismo, por cada uno de las personas que laboran en la institución educativa.

Posteriormente, durante la segunda y tercera semana de septiembre, se implementó el mismo. En esa misma semana se hizo entrega al director de tres ejemplares, quedando a libre acceso ante el personal laboral del establecimiento, repartido entre CRAEN, para vista pública de la dirección y subdirección. Se continuó con las visitas al centro educativo, para verificar si se le estaba dando seguimiento y sostenibilidad al mismo, operatizando los resultados esperados de la aplicación y ejecución de dicho manual.

Dentro de los resultados esperados y que se concretaron durante la implementación del manual de funciones y cargos se obtuvieron los siguientes:

Desligar el sobrecargo de funciones y trabajo del personal, ya que se organizaron y coordinaron sus funciones de acuerdo a su cargo, en respuesta a la falta de orden existente.

Además, por no contar con una persona responsable para cuidar la puerta, se hicieron gestiones con el alcalde municipal y se logró la contratación de una persona para dedicarse específicamente a esa función.

Se convocó al personal para recibir retroalimentación del proceso, informando que se ha mejorado el nivel de comunicación entre el personal y es evidente una mejor administración.

En conclusión, el Manual de funciones y cargos resultará ventajoso para todo el personal como una guía útil para conocer las funciones y aclarar dudas correspondientes a su cargo.

5.4 Ordenamiento de la información

Por medio de la investigación se obtuvo información valiosa para detectar la problemática inicial y trascendental, recopilando y ordenando la información la cual se obtuvo por medio de entrevistas y foros realizados con el personal del centro educativo.

Seguidamente, se presentó la propuesta la cual fue aceptada por las autoridades competentes; por lo cual se inició con diseño, desarrollo e integración de la propuesta administrativa educativa.

La propuesta fue presentada a cada uno de los miembros que laboran en el establecimiento, con el fin de recibir retroalimentación y validar la información desarrollada.

5.5 Análisis de la interpretación de la propuesta

Se presentó la experiencia llevada a cabo durante la investigación del análisis de la propuesta administrativa educativa; aplicada al fortalecimiento de la administración educativa en el Escuela Normal Rural No. 4, Dr. Elizardo Urizar Leal.

La propuesta constituyó parte de un trabajo administrativo en torno a una futura realidad profesional en la administración del centro educativo.

En este caso, para que el personal laboral del establecimiento conociera y tomara en cuenta cuáles son sus funciones de acuerdo al puesto que ocupan actualmente y para guía de las futuras personas a trabajar en dicho establecimiento en fase de inducción, pretendiendo que se fomente una mejor relación laboral y evitando el sobrecargo de trabajo o simulación de funciones.

5.6 Elaboración de conclusiones

- A lo largo de la investigación se concluye que los manuales de funciones y cargos resultan ser indispensables para el mejoramiento y fortalecimiento de un centro educativo, logrando más eficiencia en el desenvolvimiento de trabajo en el personal, delegándoles responsabilidades de acuerdo a su ocupación laboral.
- Por otra parte se puede concluir que un Manual de funciones y cargos estructurado adecuadamente, puede contribuir al logro de los objetivos y metas del centro educativo, con base al marco filosófico de la misma, desarrollando un trabajo de calidad y bienestar a la comunidad educativa.
- El manual de funciones y cargos en un establecimiento es una necesidad, para las funciones sean delegadas y respetadas específicamente de acuerdo su ocupación o puesto contratado.
-

5.7 Principales lecciones aprendidas

El personal comprende a grandes rasgos en si cuáles son sus funciones específicas de acuerdo a sus cargos, tomando como referencia el Manual de Funciones y Cargos, lo cual se reconoce que se hizo un buen trabajo y valido, con miras a ser evaluado y mejorado en su forma y fondo.

El Manual de funciones y cargos, favoreció al personal operativo y administrativo del establecimiento, porque ellos han comprendido cuales son en sí sus funciones y cargos, quedando satisfechos que les respetara sus funciones de acuerdo al puesto adquirido o contratado.

Tomar en cuenta que el funcionamiento administrativo de un ente educativo conlleva mucha responsabilidad, por lo que debe estar coordinada jerárquicamente.

Respetar las opiniones y críticas del personal durante la implementación de la propuesta ya que cada uno de ellos dio sus propias opiniones y observaciones sobre el diseño e implementación del Manual de Funciones y Cargos, en la mayoría positivamente, por lo que los resultados fueron satisfactorios.

Conclusiones

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes, para determinadas actividades y así mismo organizar las directrices de las mismas, partiendo más allá de los recursos a utilizar, tomando en cuenta que se prestan servicios a la humanidad, lo cual se debe garantizar una administración educativa organizada y coordinada.

De acuerdo a la problemática destacada, se establecieron objetivos para los alcances sugeridos de la propuesta administrativa educativa durante el tiempo asignado y lineamiento sugeridos.

Se definió el diseño, estructura e implementación del Manual de funciones y cargos, de acuerdo a la raíz de investigación ya obtenida por medio de la recopilación de información, dando a conocer la importancia de contar con el respectivo manual en la institución educativa.

El manual de funciones es un documento normativo y de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas.

El Manual de Funciones y cargos a disposición del personal de la institución educativa, favorece un orden jerárquico ordenado y coordinada.

Referencias

- Ander Egg, E. (1992). *Método: método y técnica de investigación, programación, ejecución evaluación*. Buenos Aires.
- Behar Rivero D.S. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom, (p.e.)
- Cárdenas Molina, I. C. (2015), *Manual de Organización y funciones*. Ambato, Ecuador.
- Castillejo, J. (1987). *Educación y liberalismo institucionista*. Zaragoza, Madrid.
- Contreras Sierra, E.R. (2013). *Pensamiento y gestión: concepto de estrategias*. Barranquilla, Colombia.
- Caldera García, R. (2007). *Planeación estratégica de recursos humanos*. Chile.
- Díaz Castro J., & Redondo López C. (1996). *Administración de empresas: casos cuestiones y lecturas*. Pirámide Madrid.
- Enrique, Páez. (1994). *Manual de técnicas narrativas*. España.
- Fayol, H. (1960). *Administración industrial y general*. New York.
- Fernández, R. M. *Administración educativa: planificación estratégica y prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. Buenos Aires, Argentina.
- Freire, P. (1973). *Una educación para la liberación*. Madrid.
- Gordillo Forero, N. A. (2007), *Metodología, método y propuesta metodológica*. Colombia.
- Graham, K. (2011). *Diseño de un manual y normas*. Bolivia.
- George, R. (2010). *Principios de la administración*. Chile.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Guía de para la comprensión: holística de la ciencia*. Caracas.
- Idalberto Chiavenato. (1999). *Administración de los recursos humanos*. (5ta.ed.) México.
- Idalberto Chiavenato. (2008). *Gestión del talento humano*. (3ra. ed.). México.
- Jones, G. R. (2010). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ta. ed.). Chile.
- Jurado Alanis, O. (2003). *Un modelo administrativo para la coordinación*. México.

- Kemmis, W. (2011), *Metodología*. Acompañamientos en medios.
- Latorre, A. (2005). *Investigación acción: conocer y cambiar la práctica educativa*. (3ra.ed). España.
- López Sarango, K.C. (2012). *Diseño de manual de funciones y proceso*. Loja Ecuador.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Estado de México. (p.e.)
- Mondy Wayne. R. (1997). *Administración de los recursos humanos*. México.
- Prieto F. (2014). *Manual de didáctica: aprende a enseñar*. Madrid.
- Pintos Trias, G. (2009). *Los manuales administración de hoy*. México.
- Reyes Ponce, A. (2010). *Administración de empresas*. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S. (2009). *Administración*. (5ta. ed.). San Diego.
- Rodríguez y Valencia, J. (1995). *Sistema planeación*. México.
- Sabino, C. (1996). *Técnicas en instrumentos*. (2da. ed.). México: [Editorial].
- Sánchez, O. (2010). *Propuesta de manual de funciones*. Managua.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2da. ed.) México.
- Vigotsky. (1978). *Legado a la educación*. Bogotá, Colombia.

Tesis

- Aramayo, O. (2005). *Manual de planificación estratégica*. Universidad de Chile.
- Bartolomé Pina, M. (1986). *La investigación cooperativa*. Universidad de Barcelona.
- León, A. (2007). *Qué es la educación*. Universidad de Andes. Venezuela.
- Orozco Henao, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos*: Universidad Tecnológica de Pereira.

Publicaciones del Gobierno

- Constitución de la República de Guatemala. (1993). Guatemala, Guatemala.
- Condigo de trabajo. (2001). *Actualizado y con sus reformas incluidas*. (N. ed.) Guatemala, Guatemala.
- Decreto Legislativo. (1991). *Ley de Educación Nacional*. Guatemala, Guatemala.

Revistas

Feria de las ciencias tecnológicas. *Innovación tecnológica*. (2018). Guadalajara, México

González Salazar, L. E. (2003). *Revista educación: el poder de la organización*. Colombia.

Martin Roblero, J. (2001). *Observación participante: informantes claves y rol del investigador*. Barcelona: Ediciones departamento de investigación FUDEN.

MINEDUC. (2004). *Gestión administrativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.

Anexos

Anexo 1 Cartas de autoridades



Salamá, Baja Verapaz, 31 de mayo de 2018

Lic. Elgi Walter Boteo Garcia.
Director Escuela Normal Rural No.4 Dr. Elizardo Urizar Leal.
Salamá, Baja Verapaz

Respetable Licenciado Boteo:

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores diarias, Ante usted con todo respeto:

EXPONGO:

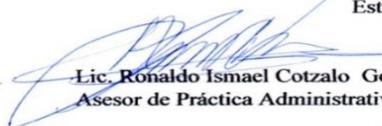
Yo: Delmin Yojana Ruiz López, estudiante del Quinto Trimestre de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana sede Salamá, Baja Verapaz; en el cual como parte del proceso de formación de la carrera se tiene contemplada la realización de la Práctica Administrativa, cuyo propósito es que el estudiante asuma el rol profesional, a través de su participación en una realidad o ambiente laboral que le posibilite la aplicación integrada, innovadora y eficiente de los conocimientos que ha adquirido a través de su formación académica, ante lo cual:

SOLICITO:

Me autorice la realización de la Práctica Administrativa en la Escuela Normal Rural No.4 Dr. Elizardo Urizar Leal a su cargo, se estaría realizando a partir del 5 de Junio del 2018, con una duración de 200 horas, efectivas, de lunes a viernes de 7:30 a 12:30hrs. Tomando en consideración la Ejecución de la propuesta que se extraiga de la Práctica y la sistematización de la misma.

Agradeciendo su atención y en espera de su apoyo y orientación, así como una respuesta positiva a mi solicitud, me suscribo de usted, atentamente.


Delmin Yojana Ruiz López.
Estudiante Carnet No. 201404125


Lic. Ronaldo Ismael Cotzalo Gómez.
Asesor de Práctica Administrativa.


Vo.Bo. Lic. Roberto Cuxún González.
Coordinador de UPANA.



*Recibido
31-5-2018*

Anexo 2 Ficha informativa del estudiante

FICHA INFORMATIVA DEL ESTUDIANTE

1. Datos personales del estudiante.

- a. **Nombre completo del/la estudiante practicante:** Delmin Yojana Ruiz López.
- b. **Carné:** 201404125
- c. **Fecha de nacimiento:** 20 de agosto de 1994 **Edad:** 24 años.
- d. **Dirección:** 7 A. Calle 8-12, Zona 2 Barrio San José Salamá, Baja Verapaz.
- e. **Número de teléfono:** 54229226
- f. **Dirección Electrónica:** 201404125@upana.edu.gt y ruizyojana20@gmail.com.



2. Datos de institución educativa en donde realizo la practica

- a. **Nombre de la institución educativa:** Escuela Normal Rural No.4 Dr. Elizardo Urizar Leal.
- b. **Nombre del jefe inmediato:** Lic. Elgi Walter Boteo García.
- c. **Dirección:** Barrio San José, Salamá, Baja Verapaz.
- d. **Número de Teléfono:**
- e. **Dirección Electrónica:**

3. Datos de la Practica

- a. **Periodo:** del 05 de Junio al 07 de Agosto de 2,018

4. Nombre Del jefe Inmediato y/o supervisor.

- a. **Por la institución educativa. Nombre y Firma:**
Lic. Elgi Walter Boteo Garcia.
- b. **Por la Universidad Panamericana: Nombre y Firma:**
Lic. Ronaldo Ismael Cotzalo Gómez.

Anexo 3 Constancia indicando que se realizaron las 200 horas de práctica. Certificación de acta de inicio y final.

**ESCUELA NORMAL RURAL No.4
"Dr. ELIZARDO URIZAR LEAL"
13 AV. 7-41 ZONA 2, SALAMA, BAJA VERAPAZ**



EL INFRASCRITO DIRECTOR DE LA ESCUELA NORMAL RURAL No.4 "Dr. ELIZARDO URIZAR LEAL", BARRIO SAN JOSE, DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL **LIBRO DE ACTAS NÚMERO CATORCE** EN EL QUE A **FOLIOS NÚMERO CIENTO VEINTITRÉS Y CIENTO VEINTICUATRO** APARECE EL **ACTA NÚMERO 11-2018**, DE FECHA CINCO DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

En la ciudad de Salamá, departamento de Baja Verapaz, siendo las siete horas con treinta minutos, del día martes cinco de junio de dos mil dieciocho, reunidos en la Dirección de la Escuela Normal Rural No.4 "Dr. Elizardo Urizar Leal" el Licenciado Elgi Walter Boteo García, Director del establecimiento y la estudiante de la Universidad Panamericana, Delmin Yojana Ruiz López, para dejar constancia de lo siguiente. PRIMERO: en base a la solicitud autorizada de fecha 31 de mayo de 2018, se presenta la señorita Delmin Yojana Ruiz López, con número de carné 201404125, estudiante del Quinto Trimestre de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana, sede Salamá, Baja Verapaz. SEGUNDO: en esta fecha (05 de junio de 2018) la estudiante Delmin Yojana Ruiz López da inicio a la realización de Práctica Administrativa en la Escuela Normal Rural NO.4 "Dr. Elizardo Urizar Leal", con duración de 200 horas efectivas, de lunes a viernes de 7:30 a 12:30 horas. TERCERO: el Licenciado Walter Boteo García, director del establecimiento, da las recomendaciones respectivas a la alumna practicante, para cumplir con las normas del establecimiento y con el trabajo administrativo que se le delegue; asimismo, agradece a la estudiante su disposición para colaborar con la institución. No habiendo nada más que hacer constar, se da por terminada la presente, en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las siete de la mañana con cincuenta minutos; firmando para constancia quienes en ella intervienen.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE CORRESPONDAN SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN LA CIUDAD DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ A CINCO DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO.

Lic. Elgi Walter Boteo García
Director



ESCUELA NORMAL RURAL No.4
"Dr. ELIZARDO URIZAR LEAL"
13 AV. 7-41 ZONA 2, SALAMA, BAJA VERAPAZ
TELEFAX: 7940 0455 – 7940 2003



EL INFRASCRITO DIRECTOR DE LA ESCUELA NORMAL RURAL NO.4 "Dr. ELIZARDO URIZAR LEAL", DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ; **CERTIFICA**: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO AUXILIAR DE ACTAS NO. 3 QUE SE LLEVA EN ESTE ESTABLECIMIENTO, EN EL QUE A FOLIOS No. 04 Y 05, SE ENCUENTRA EL ACTA No.01-2018 LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

"Acta N.1-2018. En la ciudad de Salamá, departamento de Baja Verapaz a las doce horas con treinta minutos del día seis de agosto de dos mil dieciocho reunidos en la dirección de la Escuela Normal Rural N. 4 Doctor Elizardo Urizar Leal, la señorita Delmin Yojana Ruíz López y el Director del establecimiento Elgi Walter Boteo García para dejar constancia de lo siguiente: PRIMERO: Se deja constancia de que en esta fecha la señorita Delmin Yojana Ruíz López concluye su práctica Administrativa en este Centro Educativo correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana consistente en doscientas horas efectivas. SEGUNDO: El director del establecimiento agradece a la señorita practicante la cual realizó con eficiencia, dedicación y responsabilidad. Al inicio de su práctica ella presentó una solicitud firmada por el licenciado Roberto Cuxún González coordinador del Centro Universitario. El director del plantel reitera que ella realizó su práctica profesional dirigida de una manera responsable y de mucho beneficio para el establecimiento. No habiendo nada más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio a las doce horas con cincuenta minutos, firmando para constancia de quienes en ella participamos."

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE CERTIFICACION EN UNA HOJA TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE SALAMA, DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ, A LOS SIETE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO.


Lic. Elgi Walter Boteo García
Director



Anexo 4 Galería fotográfica

Revisión de expedientes de los estudiantes de bachillerato



Reunión de trabajo con el director y docentes del establecimiento referente a cuadros de calificación para entrega de tarjetas a padres de familia



Implementación de la propuesta de acuerdo a la problemática destacada por medio de una capacitación



Reunión de implementación del Manual de Funciones y Cargos en la Escuela Normal Rural No.4, Dr. Elizardo Urizar Leal



Cronograma de la Práctica Profesional Dirigida

I Trimestre

| | Semanas | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Inducción | | | | | | | | | | | | | |
| Normas administrativas y financieras para elaborar la PPD Explicar cronograma. ¿Qué es Investigación Acción? | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo 1 Marco contextual | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Descripción de la institución 1.2 Reseña histórica de la institución 1.3 Visión y misión 1.4 Estructura organizativa 1.5 Ubicación geográfica (google map) 1.6 Fortalezas de la institución 1.7 Limitantes de la institución 1.8 Problemática inicial detectada | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo 2 Diagnóstico institucional | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Problemática 2.2 FODA sistémico 2.3 Árbol de problemas 2.4 Árbol de objetivos 2.5 Metodología 2.6 Técnicas 2.7 Instrumentos 2.8 Informantes 2.9 Resultados del diagnóstico institucional | | | | | | | | | | | | | |
| 2.10 Presentación de resultados del diagnóstico a las autoridades institucionales 2.11 Presentación y aprobación de propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo 3 Marco teórico | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del marco teórico | | | | | | | | | | | | | |
| Referencias | | | | | | | | | | | | | |

II Trimestre

| | Semanas | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Capítulo 4 Diseño e implementación de propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Diseño de propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.1 Nombre de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.2 Introducción | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.3 Justificación | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5 Objetivos | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6 Objetivo general | | | | | | | | | | | | | |
| 4.7 Específicos | | | | | | | | | | | | | |
| 4.8 Estrategia | | | | | | | | | | | | | |
| 4.9 Resultados esperados | | | | | | | | | | | | | |
| 4.10 Actividades | | | | | | | | | | | | | |
| 4.11 Cronograma de actividades | | | | | | | | | | | | | |
| 4.12 Metodología | | | | | | | | | | | | | |
| 4.13 Implementación y sostenibilidad de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 4.14 Recursos | | | | | | | | | | | | | |
| Humanos | | | | | | | | | | | | | |
| Materiales | | | | | | | | | | | | | |
| 4.15 Presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 Implementación de propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo 5 Sistematización de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 Experiencia vivida | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2 Reconstrucción histórica | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4 Principales lecciones aprendidas | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones de la práctica | | | | | | | | | | | | | |
| Referencias | | | | | | | | | | | | | |
| Anexos | | | | | | | | | | | | | |

