



Facultad de Humanidades

Escuela de Ciencias Sociales

Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible

**Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj**  
**Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales**  
(Sistematización de la Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II)

Leticia Montecinos Morales

Nebaj, enero 2021

**Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj.**  
**Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales.**  
(Sistematización de la Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II)

Leticia Montecinos Morales

Licdo. M.S.c Elmer Herman Barrios Soto (asesor)

Lcda. Junny Elizabeth Mejía Valdéz (revisor)

Nebaj, enero 2021

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	MSc. Ana Muñoz de Vásquez

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, Guatemala, julio de 2020.**

*En virtud de que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II con el tema: "Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales" Presentado por el (la) estudiante: Leticia Montecinos Morales, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, 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.*



*Lic. Elmer Herman Barrios Soto*  
**Asesor**

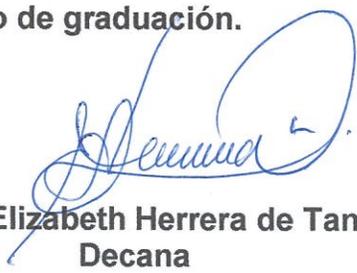
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, Guatemala mayo 2020.**

*En virtud de que el informe final de Sistematización de Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II con el tema: **“Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales”** Presentado por la estudiante: **Leticia Montecinos Morales,** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, 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.*

  
Lcda. Junny Elizabeth Mejía Valdéz  
**Revisora**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES. Guatemala, julio 2020. -----

En virtud de que el informe final de la Sistematización de Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II con el tema: **“Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales”** presentado por: **Leticia Montecinos Morales**, previo a optar el grado académico de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se da por aprobado el informe final de la Sistematización de Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II, para que el (la) estudiante proceda a los trámites de acto de graduación.

  
M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
Decana  
Facultad de Humanidades



**Nota:** *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>1. Marco de referencia</b>	1
1.1. Antecedentes de la organización	1
1.2. Descripción de la organización	1
1.2.1. Valores	1
1.3. Ubicación de la organización	2
1.4. Contexto en el que está ubicada la organización	2
1.4.1. Contexto social	2
1.4.2. Contexto económico	2
1.4.3. Contexto Político	3
1.5. Organización	3
1.6. Visión	5
1.7. Misión	5
1.8. Programas establecidos	5
1.8.1. Derechos humanos	5
1.8.2. Educación y formación	5
1.8.3. Empoderamiento económico	6
1.8.4. Comunicación social	6
1.8.5. Fortalecimiento organizacional e institucional	6
<b>2. Marco teórico</b>	7
2.1. Manual de Funciones	7
2.1.1 Manual	8
2.1.2 Funciones	9
2. 2 Importancia	11
2.3 Puesto	12
2.3.1 Análisis y especificación del puesto	12

2.3.2 Perfil del puesto	13
2.4 Gestión del Recurso Humano (ARH)	15
2.5 Políticas de planeación de recurso humano	16
2.6 Provisión de recursos humanos	17
2.7 Evaluación de desempeño	18
<b>3. Diagnóstico institucional</b>	<b>20</b>
3.1. Justificación	20
3.2. Alcances	20
3.3. Metodología	21
3.4. Identificación de la situación de la institución o área de intervención	22
3.5. Descripción, análisis y jerarquización de la situación identificada	23
3.6. Análisis del problema priorizado	25
<b>4. Proyecto o propuesta de solución a la problemática priorizada</b>	<b>28</b>
4.1. Identificación de la propuesta o proyecto	28
4.1.1. Nombre de la propuesta o proyecto	28
4.1.2. Responsables de la ejecución	28
4.1.3. Ubicación geográfica	28
4.1.4. Duración estimada	28
4.1.5. Presupuesto estimado	28
4.2. Introducción de la propuesta o proyecto	29
4.3. Justificación de la propuesta o proyecto	30
4.4. Objetivos de la propuesta o proyecto	31
4.4.1. Objetivo general	31
4.4.2. Objetivos específicos	31
4.5. Desarrollo de la propuesta	31
4.6. Descripción de la población beneficiaria	33
4.8. Riesgos y sostenibilidad	35
4.9. Presupuesto detallado	37

Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Referencias	41
Anexos	42

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Organigrama de la Asociación Red Mujeres Ixiles.....	4
Figura 2 Árbol de problemas .....	26
Figura 3 Árbol de objetivos.....	27

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Programa de Derechos Humanos .....	22
Tabla 2 Descripción, análisis y jerarquización de la situación identificada.....	23
Tabla 3 Cronograma de actividades de la propuesta de proyecto. ....	34
Tabla 4 Presupuesto de la propuesta o proyecto.....	37

## **Resumen**

El presente documento es una sistematización de los procesos desarrollados durante la Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II, como parte de los procesos de egreso de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, de la Universidad Panamericana, sede Nebaj El Quiché. Ejercicio profesional mediante el cual se desarrollaron las fases de la práctica según las normas académicas de la universidad sobre las cuales se plantean los contenidos del informe, el cual tuvo un enfoque institucional.

El centro de práctica fue la organización denominada Asociación de la Red de Mujeres Ixiles, con sede en el municipio de Nebaj El Quiché, habiéndose insertado en el área de fortalecimiento institucional, la organización cuenta con toda su información según el marco de referencia, marco teórico, diagnóstico institucional y una propuesta como proyecto de solución a la problemática priorizada, cada fase con sus elementos según la guía del informe de la práctica.

Dentro de la construcción del documento se podrá apreciar un marco de referencia conteniendo datos de la asociación, donde se detallan elementos básicos que la constituyen y rigen su razón de ser, así mismo se establece el marco teórico que fundamenta la temática abordada en el centro de práctica.

Posterior al marco teórico, se encuentran los resultados del diagnóstico institucional, resaltando la situación actual de la misma, consignándose varios problemas sobre los cuales se tiene una descripción y análisis, así mismo se priorizo uno como central para su abordaje durante la práctica de acuerdo con los intereses y necesidades del área de intervención a nivel institucional.

Con base a los resultados del análisis efectuado sobre el problema central, se podrá encontrar una propuesta de proyecto de solución a la misma, la propuesta se detallada con sus elementos pasos que guiaran el alcance del producto final que contribuirá al fortalecimiento de la asociación siempre y cuando el producto sea implementado acorde a los lineamientos contenidos en el mismo, siendo este el manual de funciones laborales para un desempeño eficiente del personal.

## **Introducción**

Durante la Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social, de la Facultad de Humanidades de Universidad Panamericana, fue necesario partir con la implementación del diagnóstico institucional de forma participativa, con la finalidad de conocer la funcionalidad, el desempeño y sobre todo los resultados de esta de forma interna.

Con base al diagnóstico se tiene identificado tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, las debilidades y los aspectos por mejorar, sirvieron de base para la identificación de problemas, mismas que también fueron jerarquizadas, analizadas de forma colectiva a lo interno del centro de práctica, habiéndose priorizado un problema central para su abordaje durante la intervención social siendo esta. Inexistencia de un manual de funciones del RR HH.

Para efectos de análisis del problema, obra en el presente documento el árbol de problemas donde se evidencian las causas y los efectos que vulneran la credibilidad institucional, del árbol de problemas fue generado el árbol de objetivos, y de sus medios se identificó y priorizo la propuesta de proyecto de solución al problema central.

Así mismo se podrá encontrar el marco teórico, donde se fundamenta la temática abordada en la organización, de igual forma el contenido del proyecto debidamente formulado según el esquema facilitado por la universidad, resaltado sus objetivos planteados, los cuales fueron alcanzados durante el desarrollo del ejercicio profesional, y que se considera como un producto de vital importancia para el fortalecimiento de la asociación.

Una de las razones de la práctica fue la validación en campo de la parte teórica obtenida durante la formación académica con énfasis en las competencias profesionales del Trabajo Social, como un interés primordial para el adecuado desempeño profesional, además de considerar el ejercicio profesional como un elemento más para los efectos de egreso en la carrera profesional.

## **1. Marco de referencia**

### **1.1. Antecedentes de la organización**

La Asociación de Red de Mujeres Ixhiles, está integrada por nueve asociaciones de mujeres de diferentes comunidades y cantones del municipio de Nebaj, en 1999 iniciaron un proceso de organización como Comité de Mujeres, ese mismo año el Fondo de Inversión Social / FIS, les proporciono un fondo para que sean manejados como créditos.

Durante la administración de estos fondos, fueron motivo de atraco y se le atribuyo a la autoridad local, esta misma situación fue del conocimiento del sistema de justicia de Guatemala y a nivel internacional. A lo largo de esta denuncia, el grupo de mujeres fue motivo de persecución, el cual denunciaron en su momento. Esta situación que atravesaban permito que fuera más fuerte esta organización, que, de ser comité en 1999, pasó a ser una asociación en el año 2004 y durante el 2005 a la fecha, decidieron convertirse en lo que actualmente se llama Red Organización de Mujeres Ixhiles (ASOREMI). Logran su personería jurídica en febrero 2,010.

### **1.2. Descripción de la organización**

La Red Organización de Mujeres Ixhiles (ASOREMI), es una instancia autónoma de carácter privada, no lucrativa, no religiosa, no es instrumento ni forma parte de un partido político, con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucros, teniendo prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

#### **1.2.1. Valores**

- Participación
- Compromiso con la sociedad
- Compromiso con las mujeres

- Compromiso con los derechos de las mujeres
- Innovación y creatividad
- Transparencia e independencia
- Unidad
- Honestidad
- Justicia y Solidaridad.

### 1.3. Ubicación de la organización

La Red Organización de Mujeres Ixhiles (ASOREMI), se encuentra ubicada en el Cantón Xolacul, camino a Vicuayá, Nebaj, El Quiché.

### 1.4. Contexto en el que está ubicada la organización

#### 1.4.1. Contexto social

- Programas radiales compartiendo distintos temas en radio la voz y radio la luz
- Actividades de visibilidad
- Campañas compartiendo diferentes temas
- Formaciones a través de talleres dirigido hacia pastores evangélicos, maestros(as), directores(as)
- Talleres de formación sanación con mujeres
- Realizan educación y formación
- Acompañamiento a mujeres que presentan cualquier tipo

#### 1.4.2. Contexto económico

- Elaboración de artesanías y productos naturales
- Talleres de corte y confección
- Talleres de cocina

- Realizan ecoturismo
- Créditos a mujeres por medio de la cooperativa
- Frida (organización feminista) apoya con pequeños proyectos dirigidos a mujeres jóvenes

#### 1.4.3. Contexto político

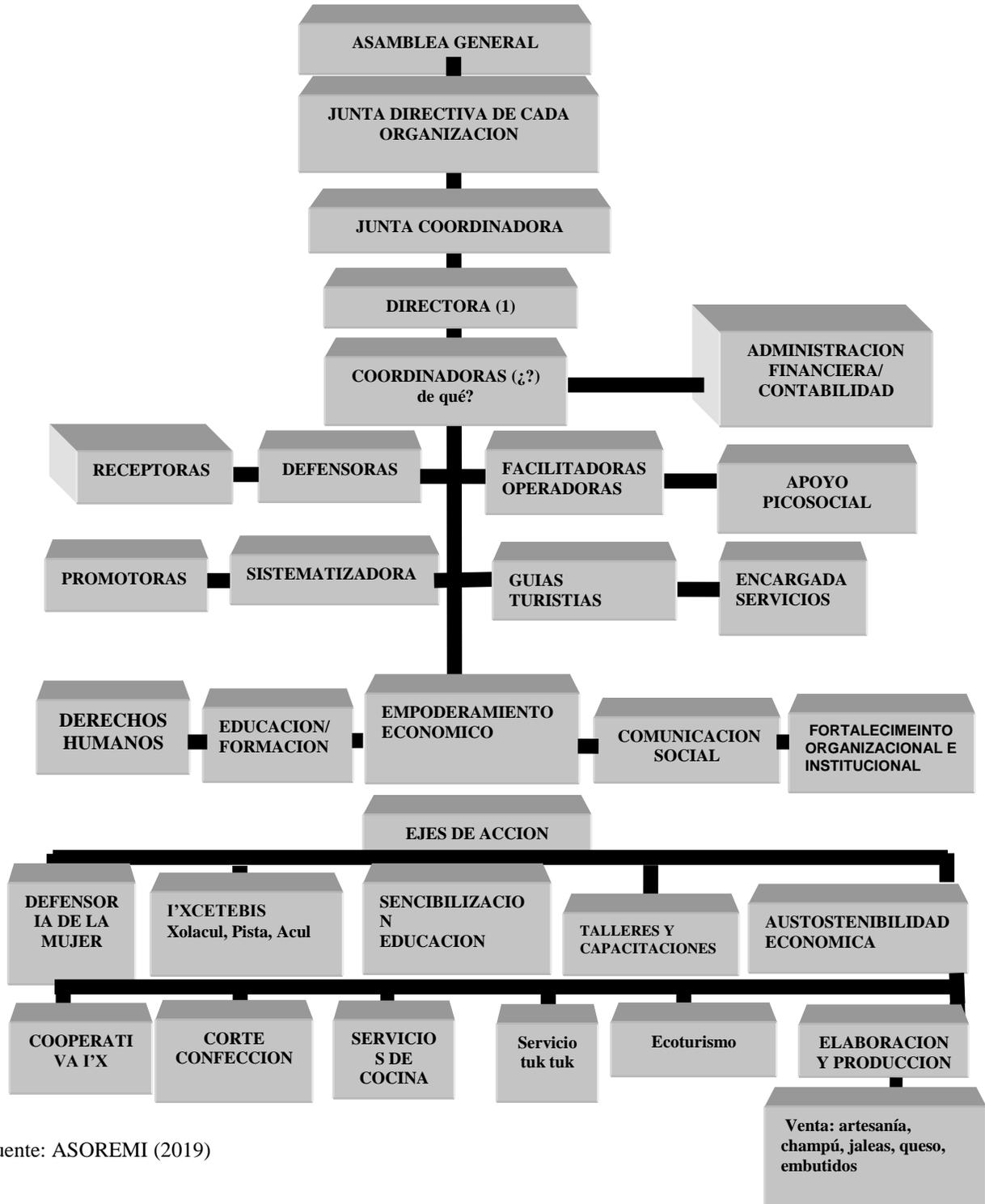
- Conformación de varias comisiones
- Conformación de mesas comunitarias
- Conformación de COMUPRE dentro de la municipalidad
- Comisión de monitoreo y vigilancia dentro del hospital
- Actualización del reglamento de regulación de cantinas por medio de la plataforma municipal

#### 1.5. Organización

La Red Organización de Mujeres Ixhiles del Municipio de Nebaj departamento de El Quiché, está integrada por representantes de las Asociaciones de Mujeres del municipio, quienes conforman la asamblea general de la Asociación, La Junta Coordinadora, también cuenta con una Junta Directiva, quienes son elegidas dentro de la Asamblea y con diferentes componentes de acuerdo con el área de trabajo.

Figura 1

Organigrama de la Asociación Red Mujeres Ixiles



Fuente: ASOREMI (2019)

## 1.6. Visión

Proponer, promover e incentivar y desarrollar propuestas y acciones que fortalezcan y amplíen la ciudadanía plena y activa de las mujeres sin exclusión, su integración en las políticas y su desarrollo integral a nivel municipal y departamental.

## 1.7. Misión

Ser una red de coordinación permanente de organizaciones de mujeres legalmente constituidas y reconocidas a nivel departamental, empoderando e integrado al desarrollo con equidad e igualdad a la participaron democrática y la consolidación de la paz en un municipio y departamento incluyente.

## 1.8. Programas establecidos

### 1.8.1. Derechos humanos

Objetivo estratégico:

Promover a todos los niveles la divulgación, defensa, acompañamiento, promoción de los derechos de las mujeres Ixhiles.

### 1.8.2. Educación y formación

Objetivo estratégico

Implementar estrategias de fortalecimiento a los aliados y aliadas de la red como personalidades claves para la erradicación de la violencia de las distintas formas de violaciones a los derechos humano.

### 1.8.3. Empoderamiento económico

#### Objetivo Estratégico

Actualizar en período determinado el plan de actividades económicas, para la sostenibilidad de los componentes de servicios que la asociación de red de mujeres Ixiles implementa en las diferentes comunidades y a nivel municipal.

### 1.8.4. Comunicación social

#### Objetivo estratégico

Difundir información cierta, objetiva, completa, plural y clara sobre hechos y situaciones de interés personal, familiar, comunitario, tendiente al mejoramiento del respeto y cumplimiento de los derechos de las mujeres.

### 1.8.5. Fortalecimiento organizacional e institucional

#### Objetivo estratégico

Generar conocimientos con participación de las integrantes de la red, para incidir en políticas públicas que busque el bienestar de las mujeres.

## **2. Marco teórico**

A continuación, se plantea la referencia teórica sobre la temática abordada en la organización y la práctica como parte elemental para su fundamentación, cuyo tema central es “Manual de Funciones” que va vinculado con el Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles.

### **2.1. Manual de funciones**

Sobre el manual de funciones como un mecanismo que facilita las políticas de relación de una instituciones o empresa se plantea:

Un manual de funciones es el instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será 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. (Pinto, 2009)

Un manual de funciones es un elemento fundamental dentro de una organización o cualquier entidad pues el mismo contiene las directrices que regulan el quehacer de las personas que laboran en la misma; estas directrices están basadas o fundamentadas en los sistemas y normas que dicha entidad establece sin que obstruya las funciones que desempeñan sus colaboradores.

### 2.1.1 Manual

Según Torres (2007) “Un manual es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”.

Benjamín (2009) plantea una definición considerando los siguientes elementos:

Un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarse.

También plantea:

A su vez se define que es un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre atribuciones, organización y procedimientos de cada uno de los puestos de la institución; así como las instrucciones y acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos del talento humano, tendientes al logro de un adecuado manejo del equipo humano en la organización, además se puede determinar el manual como un instrumento administrativo que permite verificar de forma inmediata todas las funciones asignadas a cada puesto dentro de la organización, por lo que es importante que la asociación de la red de mujeres Ixiles cuente con este instrumento para

inducir al nuevo personal y exigir el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores actuales acorde a sus puestos.

### 2.1.2 Funciones

Al referirnos a las funciones nos referimos a todas las actividades que realiza el empleado y la empleada enfocados al progreso y bienestar de la organización al que pertenece con el fin de prestar servicios adecuados, oportunos y eficaces a quienes les sirven.

Con base a lo ya descrito, dentro de toda organización es imprescindible entonces contar con un documento que defina y describa las funciones, responsabilidades y la autoridad de cada una de las categorías que están contempladas en el organigrama, ya que esto permitirá al directivo identificar los perfiles de cada categoría, así como lograr una división del trabajo equitativo.

Guerrero (2001) menciona:

Este documento se denomina manual de puestos y de funciones; en éste están todas las categorías que se requieren dentro de la organización, ya sean permanentes, temporales, y de forma complementaria también presenta una descripción de las actividades que realiza cada una de las categorías que integran la organización. (p.85)

A continuación, se presentan se enlistan y describen diez aspectos básicos que debe tener cada una de las categorías incluidas en el catálogo de puestos para un mejor empleo del manual.

- Objetivo del puesto: se requiere definir para qué categoría fue creada en función del servicio.
- Jerarquía: Se establecen las líneas de autoridad y dependencia
- Coordinación: se identifican con quién o con qué tiene relación
- Atención: se identifica a qué o quién se le va a proporcionar el servicio
- Responsabilidad: Se determinan y delimitan las acciones jurídicas, morales o técnicas

- Autoridad: Se identifican las líneas de mando descendentes y paralelas
- Funciones: Se definen las acciones de forma secuencial y que impliquen un compromiso formal
- Requisitos: se definen las características y cualidades que debe tener la persona para puesto
- Valuación: Se establece un indicador económico, basado en las funciones y requisitos
- Promoción: Se definen las oportunidades para el desarrollo individual dentro de la organización

Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

Para Wayne (2005) El manual de funciones es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. (p.5)

En este sentido Blanco (2009) plantea que es el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo. El concepto de cargo se fundamenta en tareas y atribuciones, etc. (p.141)

Asimismo, afirma:

tarea: actividad individual que ejecuta el empleado, de tipo operativo atribución: es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material función: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.  
Cargo conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional de un organigrama.

La descripción del puesto o cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir. Cómo deberá cumplir esas

atribuciones y tareas (métodos y procesos de responsabilidad). A quién deberá reportar (responsabilidad), relación con su jefe, conductos regulares a quién deberá supervisar o dirigir (autoridad) relación con los subordinados.

Entonces se puede considerar que la descripción del cargo es la enumeración detallada de las funciones y tareas (qué hace), la periodicidad de ejecución (cuándo lo hace), y los objetivos (por qué lo hace), una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza, en relación con los aspectos intrínsecos y los requisitos que el puesto de trabajo exige a su ocupante (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo).

Debido a los enunciados anteriores se debe reconocer el nivel de importancia que cobra un manual de funciones y para ello se hace la siguiente citación.

## 2. 2 Importancia del manual de funciones

El manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden e incrementa la imagen y hace más sostenible a la organización.

El manual de organización y funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta

herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. (Blanco, 2009)

Con base a lo anterior la importancia de un manual de funciones no solo es una necesidad de poseer un documento que establezca las funciones de los colaboradores, sino también en el quehacer diario de los mismos, este es un documento que permite a los trabajadores adquirir responsabilidades y compromiso con sus puestos; algo muy importante de un manual de funciones es que no permite que los trabajadores cumplan o adquieran una doble función, pues a través de este se identifican las responsabilidades acorde al puesto.

Para efectos de una buena administración del capital humano en toda organización dentro del manual de funciones se deben contemplar los siguientes elementos:

### 2.3 Puesto que ejerce cada recurso humano

Es el lugar que ocupa un empleado dentro de la institución u organización, tal es el caso del director, subdirector, secretaria, personal docente, personal de servicio u operativo, los que componen una organización además de su directiva, cada uno con sus distintas funciones.

Para poder comprender mejor lo relativo al puesto vale la pena agregar los siguientes elementos:

#### 2.3.1 Análisis y especificación del puesto

Torres (2007) menciona:

Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Resulta importante definir un puesto, sin embargo, se conoce como el conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas y posición como el

conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización.

El análisis de puestos determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz, 1991. p.72)

Para que lo anterior se dé, se deben incluir comúnmente factores relacionados con el puesto, como los requisitos académicos, la experiencia, los rangos de la personalidad, sus habilidades y destrezas, entre otras cualidades que la organización demande y que deben estar descritas en el respectivo manual de funciones, para asegurar la idoneidad a quien se contrata según el puesto.

Wayne (2005) con relación al análisis de los puestos menciona:

El análisis del puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos y sistemas. (p.86)

Como complemento a lo anterior dentro de cualquier manual de funciones es imprescindible hacer las acotaciones necesarias sobre el perfil del puesto.

### 2.3.2 Perfil del puesto laboral

La descripción del perfil laboral es útil para los diferentes colaboradores de una organización independientemente la posición que puedan ocupar, según lo expuesto por (Wayne, 2005, p.86)

Altos directivos y ejecutivos: Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalla cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a ésta información y tener un ideal en conjunto de los trabajos concretos de la organización y el facilita el quehacer institucional.

Mandos intermedios: Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado. Otros integrantes: Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo. Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuanto los siguientes aspectos.

Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario; un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes según se la demanda de la organización y acorde a espacios existentes.

Según INTECAP (2003) Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollan. (p.149-151)

Para viabilizar todo lo descrito en la asociación de la red de mujeres Ixiles, es necesario tomar en cuenta su marco filosófico, sus objetivos estratégicos, programas y proyectos para que los perfiles sean los más idóneos y con base a los mismos se capte el capital humano.

Aunado al perfil de puesto es elemental considerar las funciones por puesto, ya que son las que regirán el que hacer cada colaborador/a, para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente.

## 2.4 Gestión del recurso humano (ARH)

Chiavenato (2003) define la gestión como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (p. 09)

Lo anterior, constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos programáticos e institucionales contribuyendo así no solo para el desarrollo del colaborador sino también de la organización, además de atender en forma eficaz y eficientemente de quienes demandan servicios.

Blanco (2009) visualiza la gestión como:

La gestión del recurso humano no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan sus objetivos individuales. (p.138)

En términos generales la gestión del recurso humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, y surge como una respuesta para satisfacer las necesidades y fortalecer la estructura de la organización de forma planificada, organizada, sistemática y técnicamente para su viabilidad.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos u otra denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales). (Chiavenato, 2003, p.9)

Así mismo plantea:

La gestión del cambio, entendido como programa de educación hacia una mejor cultura organizacional, es sin lugar a dudas, la estrategia moderna más ajustada a las necesidades de toda organización, por su contribución al logro de los objetivos tanto de las personas como de las empresas y de sus usuarios/clientes.

Blanco (2009) afirma:

Actualmente existe la tendencia hacia la implementación de sistemas de gestión de calidad en todas las organizaciones de servicios, con el fin de asegurar procesos y planes de mejoramiento que eliminen los riesgos para el usuario y para el prestador del servicio.

(p.147)

Para el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación de servicios, desde el proceso de selección de las personas, se deben conocer los aspectos relacionados con sus cualidades. La norma ISO 9001, versión plantea las siguientes estrategias a considerar para lograrlo:

- Identificar las competencias que requiere el personal para desarrollar adecuadamente las actividades que afectan la calidad.
- Capacitar y brindar entrenamiento al personal para satisfacer esas necesidades
- Evaluar la efectividad de la capacitación y el entrenamiento
- Asegurar que los empleados sean conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como éstas contribuyen para el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Mantener registros de educación, experiencia, entrenamiento y habilidades

## 2.5 Políticas de planeación de recurso humano

Vinculado a la gestión del recurso humano se encuentran las políticas de planeación del recurso humano.

Estas políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones entre empleados, accionistas, usuarios y proveedores. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda alcanzar (Blanco, 2009, p.138)

Por consiguiente, las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones diseñan el trabajo con sus miembros para alcanzar los objetivos de ambos. Cada organización pone en práctica las políticas de recursos humanos que más convengan a su filosofía y a sus necesidades.

Otro elemento de importancia para la utilidad del manual de funciones será el siguiente apartado:

## 2.6 Provisión de recursos humanos

Chiavenato (2003) plantea:

Implican criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en relación con aptitudes físicas e intelectuales y experiencia teniendo en cuenta el perfil de cargos diseñado por la institución. El objetivo consiste en conseguir personal idóneo, para ello es importante tener claro la descripción y la especificación del cargo, así como los criterios de selección. (p.109)

Además, son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas; incluyen reclutamiento y selección de personas, ¿dónde reclutar las personas? (fuente externa e interna).

Por último, para valorar la utilidad del manual, será necesario efectuar las respectivas evaluaciones de desempeño del recurso capital humano para efectos de mejora entre otras condiciones, y para ello es necesario tener claridad sobre el tema como tal.

## 2.7 Evaluación de desempeño

Para Wayne (2005) es importante identificar los avances del equipo individual o colectivo ya que a través de una evaluación que implica:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, la gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, equipos y finalmente, la organización. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño (p.252)

De acuerdo con las políticas de cada organización, la evaluación de desempeño corresponde al gerente, al mismo empleado, al jefe de área, al jefe de personal y/o al equipo de trabajo; en la mayoría de las organizaciones corresponde al gerente o jefe inmediato con asesoría de la persona encargada del área de personal, quién establece los medios y criterios de evaluación.

Actualmente, se está adoptando un esquema dinámico y avanzado donde se realiza una evaluación conjunta entre el gerente o jefe inmediato y el empleado, además existen otros métodos más completos e integrales como lo es la evaluación de trescientos sesenta grados, donde se involucran a todos facilitándose una realimentación más directa.

El objetivo de la evaluación de desempeño es obtener información que sirva de base para la planeación y puesta en marcha de programas de entrenamiento y autoformación como parte de la mejora continua en el desempeño de los puestos, lo que hará más eficiente a la organización y propiciará la permanencia de su capital humano, evitándose así desgastes innecesarios.

### **3. Diagnóstico institucional**

#### **3.1. Justificación**

La realización del diagnóstico institucional permitió conocer la situación y la realidad actual de la institución, el involucramiento y la participación del personal fue de suma importancia, para el desarrollo de procesos, especialmente la identificación de problemas y la propuesta de posibles alternativas de solución, como actores claves a lo interno de la organización.

Conocer el panorama general de la institución es de suma importancia para intervenir de manera oportuna para aportar en el fortalecimiento de la misma, la unificación de esfuerzos colectivamente entre practicante y colaboradoras de la organización facilito la identificación de acciones que deben mejorarse para el desempeño del personal y por ende contribuir al bienestar de las asociadas propiciando su participación y empoderamiento de sus derechos.

El establecimiento de la situación actual de la organización tanto internamente como externamente a nivel de su entorno donde se desempeña implico conocer sus potencialidades como algunos factores por mejorar, es decir la identificación de su realidad facilito la toma de decisiones para asegurar el área de intervención y sobre todo la identificación de problemas fue determinante para la intervención profesional, se hace hincapié en la frase que alude a todo diagnóstico, que se debe conocer para poder actuar de la cantidad y calidad de recursos disponibles con énfasis sobre el área de intervención para poder actuar.

#### **3.2. Alcances**

El presente Diagnóstico Institucional se realizó en el área de Fortalecimiento Institucional de la Red Organización de Mujeres Ixhiles (ASOREMI), con énfasis en la parte gerencial y administrativa. De los resultados se enfatizará la intervención profesional.

### 3.3. Metodología

Para el desarrollo del diagnóstico institucional se empleó la técnica del FODA; a través del cual se identificaron los elementos internos de la organización tales como sus fortalezas y debilidades enfocado al área de intervención, así mismo la identificación de los factores externos que se constituyen en las oportunidades y amenazas, elementos que reflejan la situación actual y presentan una radiografía de la asociación de la red de mujeres Ixiles.

Con base a las debilidades, se lograron establecer los diferentes aspectos por mejorar, (listado de problemas generales), de los cuales se priorizo uno basado en interés de la organización, sobre éste se procedió la aplicación del árbol de problema para el análisis de causas y efectos, así mismo se elaboró el respectivo árbol de objetivos donde se tienen los medios y los respectivos fines en respuesta a las causas y efectos, de los medios se identificó la alternativa de proyecto.

El empleo de las diferentes técnicas y herramientas se efectuó de forma participativa con las colaboradoras habiéndose auxiliado con la técnica de la lluvia de ideas empleando preguntas generadoras en algunos casos se utilizaron ficheros para redacción de ideas, otro elemento importante fue haber desarrollado algunos pasos en el idioma maya, lo que propicio mayor interacción generando mayor confianza entre participantes.

Para complementar y validar la información recabada, fue necesario efectuar una investigación documental a lo interno de la organización, revisión de planes de trabajo, diseño de proyectos, informes técnicos, entre otros, también se realizaron entrevistas a informantes claves, para situar y contextualizar la realidad de la asociación sobre el área de intervención.

### 3.4. Identificación de la situación de la institución o área de intervención

**Tabla 1**  
**Programa de derechos humanos**

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento del personal/defensoras, sobre algunos procesos</li> <li>• Reconocimiento interinstitucional de la organización.</li> <li>• Capacidad de incidencia política y social.</li> <li>• Trayectoria institucional.</li> <li>• Posicionamiento a nivel local, nacional e institucional.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento internacional</li> <li>• Reconocimiento de parte de OGs y ONGs</li> <li>• Coordinación y alianzas con otras redes de derechos humanos</li> <li>• Reconocimiento de la Red de Organizaciones de la mujer a nivel internacional.</li> <li>• Apoyo que prestan las autoridades comunitarias hacia las mujeres</li> <li>• Financiamiento de Cooperación Internacional</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos recursos humanos especializados en materia de DD HH</li> <li>• Inexistencia de un manual de funciones del RR HH</li> <li>• Escasos recursos económicos propios</li> <li>• Retiro del personal capacitado, por nuevas ofertas laborales.</li> <li>• Incumplimiento de horario de parte de algunas colaboradoras</li> <li>• Desconocimiento en la sistematización de casos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difamación, intimidación, persecución de agresores, victimarios, familia y autoridades.</li> <li>• Persecución política</li> <li>• Perdida de financiamiento por ONGs y OGs</li> <li>• Impunidad por parte del sector justicia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2019)

### 3.5. Descripción, análisis y jerarquización de la situación identificada

**Tabla 2**  
**Descripción, análisis y jerarquización de la situación identificada**

<b>Problemas o necesidades priorizadas</b>	<b>Causas del problema priorizado</b>	<b>Consecuencias del problema priorizado</b>
<p>Problema priorizado 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un manual de funciones del RR HH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del personal para su elaboración.</li> <li>• Falta de recursos financieros para contratar al consultor especializado para crear un manual de funciones.</li> <li>• No se tienen funciones delimitadas por puestos.</li> <li>• Falta de liderazgo.</li> <li>• Desinteresa de la Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las funciones y procedimientos</li> <li>• Incumplimiento de resultados</li> <li>• Desorganización Administrativa.</li> <li>• Mal procedimiento en el acompañamiento de casos.</li> <li>• Usurpación de funciones.</li> <li>• Descoordinación entre unidades o puestos.</li> <li>• Deficiencias en el sistema de control del personal.</li> </ul>
<p>Problema priorizado 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos recursos económicos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ser una ONG no lucrativa.</li> <li>• Pocas iniciativas para la gestión de fondos.</li> <li>• No existe personal asignado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retardo de casos.</li> <li>• No lograr una atención integral a víctimas.</li> <li>• Cierre de acciones de la asociación.</li> </ul>

	<p>para la formulación y gestión de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia y conformismo de regalías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insostenibilidad institucional</li> </ul>
<p>Problema priorizado 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos recursos humanos especializados en materia de DD HH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fondos económicos para contratación de especialistas.</li> <li>• Capital humano local con costos elevados.</li> <li>• Presupuesto salarial no competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento inadecuado a casos</li> <li>• No existe una atención integral a usuarias</li> <li>• Persistencia de la violencia.</li> <li>• Mujeres desisten del caso.</li> <li>• Re victimización.</li> </ul>
<p>Problema priorizado 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento en la sistematización de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con algún especialista en el tema.</li> <li>• Carencia de recursos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento inoportuno a casos</li> <li>• Pérdida de experiencias exitosas</li> <li>• Invisibilidad de logros o resultados</li> <li>• Pérdida de información</li> </ul>
<p>Problema priorizado 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de horario de parte de algunas colaboradoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un manual de procedimientos</li> <li>• Inexistencia de un sistema de control de horarios de ingreso y salida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del enfoque de la red</li> <li>• Pérdida de credibilidad institucional</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2019)

### 3.6. Análisis del problema priorizado

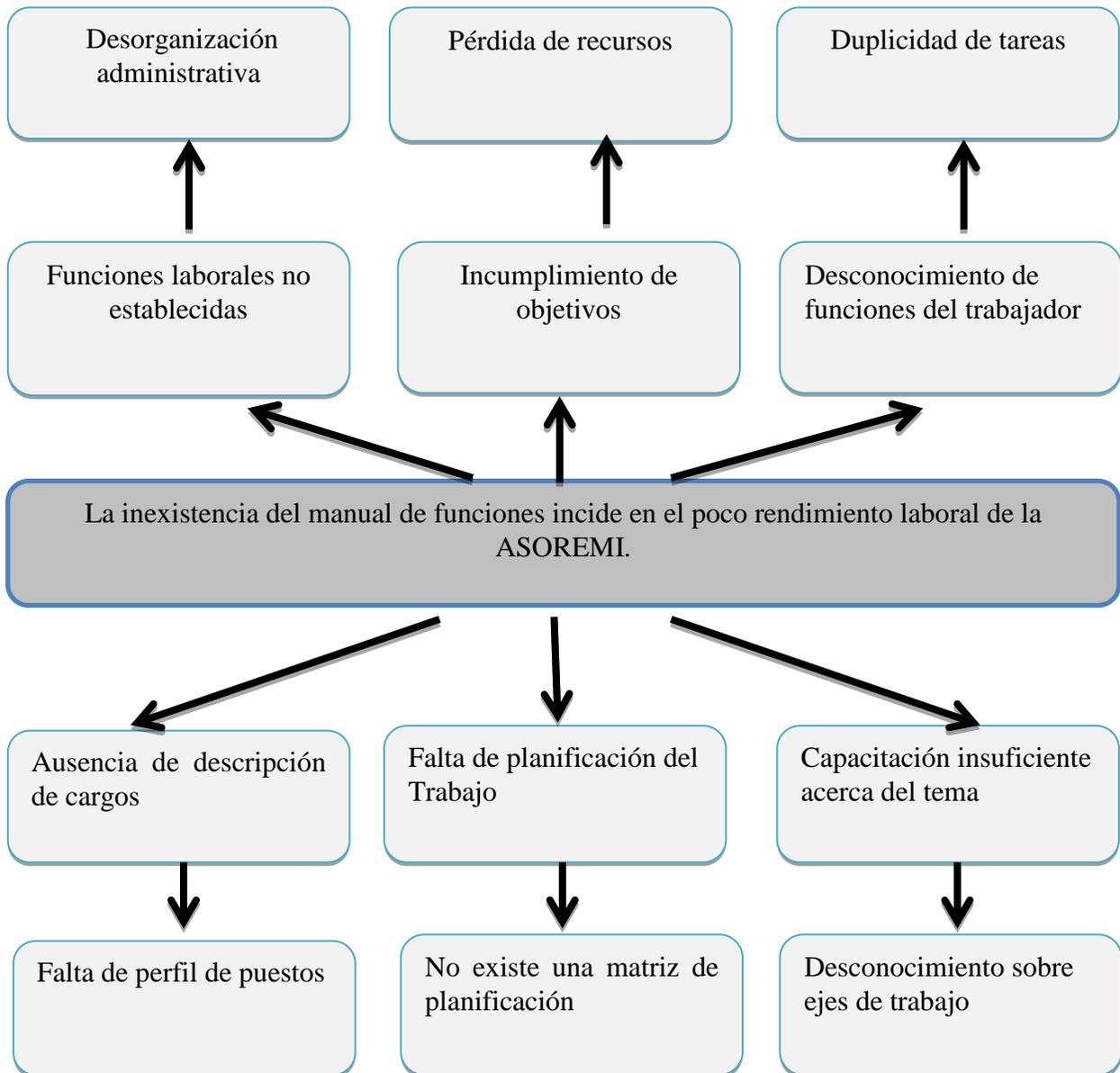
Según Graham (2009)

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina y de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

No contar con un manual de funciones ocasiona duplicidad de tareas en algunos puestos, descoordinaciones, puede provocar usurpación de puestos, etc. Además, la organización no alcanzaría sus objetivos propuestos, por lo que el manual debe considerarse como una herramienta de alta importancia ya que fortalece la administración de toda organización, desde el momento en que se encuentran plasmadas las funciones de sus colaboradores para su buen desempeño individual e institucional, además de contribuir en su credibilidad.

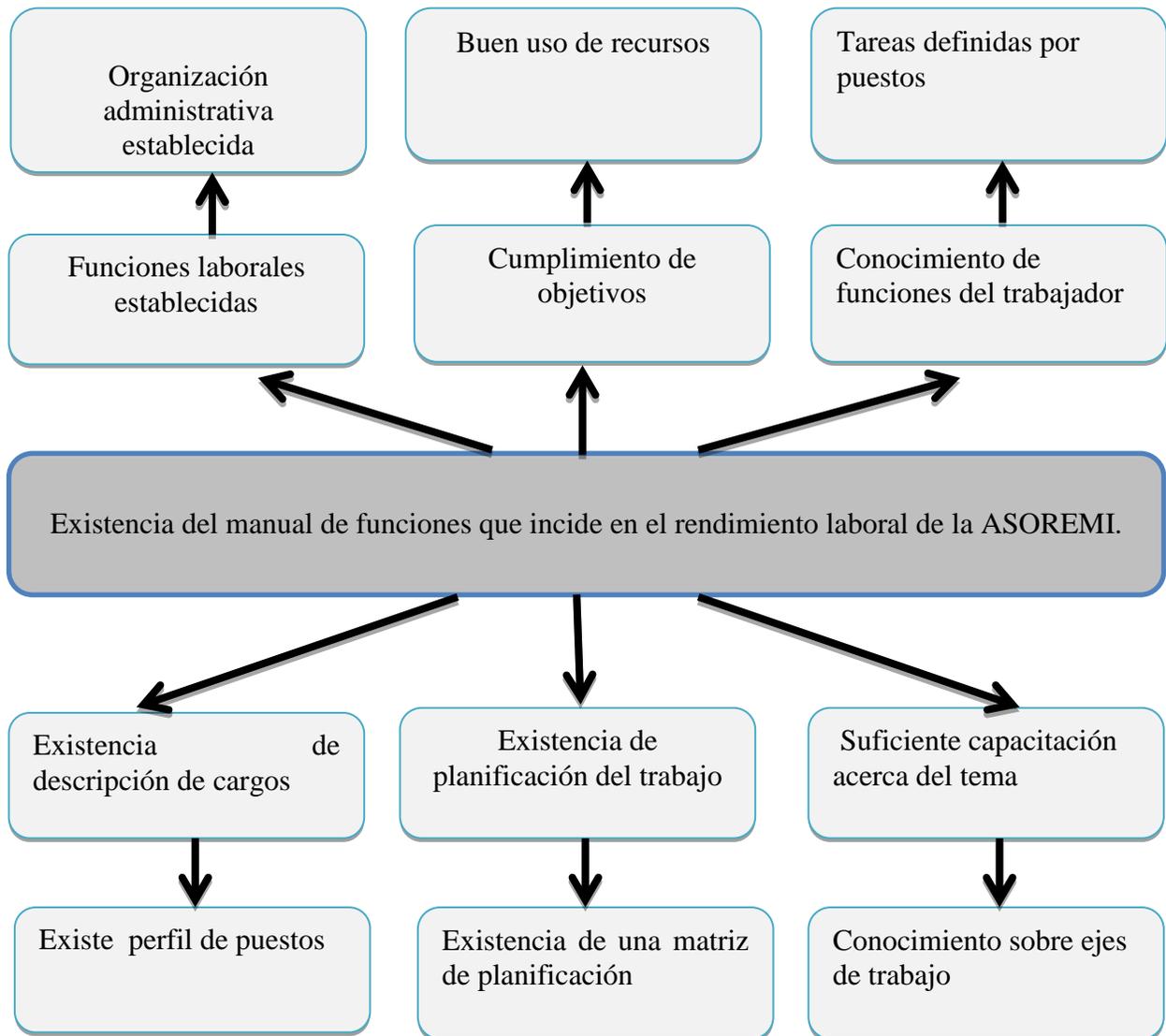
El manual de funciones por ser un documento normativo y de gestión, permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas y responsabilidades de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y unidades a lo interno de la organización.

**Figura 2**  
**Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia (2019)

**Figura 3**  
**Árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia (2019)

## **4. Proyecto o propuesta de solución a la problemática priorizada**

### 4.1. Identificación de la propuesta o proyecto

#### 4.1.1. Nombre de la propuesta o proyecto

Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales

#### 4.1.2. Responsables de la ejecución

Practicante de Trabajo Social UPANA. Nebaj  
Directora de la Asociación Red de Mujeres Ixiles  
Coordinadora de promotoras (enlace)

#### 4.1.3. Ubicación geográfica

Cantón Xolacul, camino a Vicuayá, Nebaj, El Quiché.

#### 4.1.4. Duración estimada

Tres (3) meses, (septiembre a noviembre 2019).

#### 4.1.5. Presupuesto estimado

Q. 6,431.50

## 4.2. Introducción de la propuesta o proyecto

En el municipio de Nebaj El Quiché, ciudad de Guatemala se encuentra la Asociación de la Red de Mujeres Ixiles (ASOREMI), organización dedica a la defensa y protección de los derechos humanos de las mujeres en la región Ixil y municipios circunvecinos, misma que se dedica apoyar al sector femenino a través de diversos programas y proyectos sociales.

Las consecuencias de no contar con un adecuado manual de funciones afectan directamente a los colaboradores y a la organización misma, por lo que es importante que sus altos directivos tomen conciencia de la importancia de crear un manual de funciones, el cual les estará generando ventajas competitivas, porque en la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, la empresa podrá mejorar el rendimiento no solo de sus colaboradores sino también de la propia asociación.

La propuesta de la elaboración de un manual de funciones referentes al Recurso Humano de la Asociación contribuirá en el fortalecimiento organizacional para una buena optimización del capital humano y por ende estaría facilitando una mejor atención a sus usuarias o usuarios de forma oportuna y con calidez, obteniendo buenos resultados de sus quehaceres.

Para que el manual de funciones sea útil y de fácil manejo por los directivos y tomadores de decisiones, el mismo estará integrado con los siguientes elementos: Sus objetivos donde se establezcan claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada cargo o puesto de trabajo, su naturaleza y el marco filosófico de la asociación como el referente institucional que marca su horizonte o su razón de ser.

Además, se contemplará un apartado sobre el marco jurídico, donde se incluyan las más relevantes a nivel internacional y nacional para que la asociación actúe apegado a derechos y obligaciones de sus colaboradores y evite incurrir en violaciones en materia de relación laboral.

### 4.3. Justificación de la propuesta o proyecto

Es de vital importancia realizar el proyecto para solucionar el problema planteado, con la finalidad de obtener mejores resultados tanto para la organización como para sus colaboradores, puesto que el personal es la parte fundamental para que una ésta crezca exitosamente, se debe comunicar e informar correctamente todas las obligaciones que tienen los empleados con la asociación y viceversa, de igual manera sus derechos; para que en un futuro no existan inconvenientes ni consecuencias irremediabiles tanto para el empleado y empleador.

A través del manual de funciones como una herramienta administrativa se cubrirán los vacíos detectados en lo concerniente a la asignación de los deberes, derechos, funciones y responsabilidades para el desempeño individual e institucional para una mejor acreditación.

El objetivo es elaborar un manual de funciones es para mejorar el rendimiento laboral de los empleados en una función determinada, para la obtención de resultados con mejor calidad en los procesos que les compete en cada uno de sus servicios que garantice ser competitivos, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes, a su vez optimizar recursos.

Este proyecto es factible realizarlo debido que se cuenta con el tiempo necesario, además existe suficiente información con base a investigación interna ya efectuada, otra razón es porque se dispone de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos al alcance, aparte de auxiliarnos de fuentes externas existentes basado en lecciones ya aprendidas.

Por último, es de precisar, que el manual de funciones servirá de base para la elaboración de otros instrumentos de gestión, ya que permite obtener una visión clara de las actividades que se deben realizan en todos los cargos, así como también permite que los lideres institucionales tengan la descripción del perfil adecuado para contrataciones de personal.

#### 4.4. Objetivos de la propuesta o proyecto

##### 4.4.1. Objetivo general

Elaborar el Manual de Funciones Referenciales del Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles para el establecimiento de forma general las pautas o directrices que conlleven al logro de objetivos institucionales.

##### 4.4.2. Objetivos específicos

- Efectuar el análisis de los cargos existentes para el establecimiento de las funciones en relación con el nivel de responsabilidades y compromisos
- Desagregar actividades de forma correcta y estandarizada acorde al perfil de cada cargo/puesto
- Elaborar el manual de funciones con estructura coherente y congruente al perfil de cada puesto

#### 4.5. Desarrollo de la propuesta

El recurso humano de la Asociación de la Red de Mujeres Ixiles (ASOREMI) está enfocado a la mejora de la calidad de sus servicios y a su fortalecimiento institucional, para ello la misma debe estar basada a los principios de la gestión de calidad en todas sus unidades y departamentos que la integran, independientemente de la cantidad de personal.

Un sistema de gestión de calidad es básicamente el fundamento sobre el que se rigen los sistemas que están orientados a mantener en condiciones óptimas el sistema productivo de toda organización, en este caso los servicios que se prestan.

El manual de funciones de recursos humanos para la asociación estará enfocado en la implementación en al menos tres principios, siéndolos siguientes: Enfoque la cliente o usuarios,

es sin duda el elemento que debe ser integrado en el manual con el fin de que los colaboradores trabajen y brinden sus servicios a partir de las demandas y necesidades.

El otro principio será el liderazgo, un elemento importante que debe estar contenido dentro del manual ya que es la base de la asociación y el cimiento para fortalecer el desarrollo de los círculos de calidad de la asociación, para ello en el perfil por puestos se contemplara tener personal que conozca el marco filosófico y los objetivos de la organización, motivándolos para alcanzar las metas y que se les permita establecer sugerencias, sintiéndose parte de la organización como parte de su identidad con la misma.

El otro principio será la participación, el personal debe participar en la creación de elementos que conlleven el mejoramiento del servicio del ambiente laboral. En el manual se contemplarán estrategias y mecanismos sobre la incorporación y participación activa del recurso humano al instituir los equipos de trabajo y los círculos de calidad en la organización, ya que el personal a todos niveles es la esencia dentro de la asociación y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio reciproco.

Para la elaboración del Manual de Funciones y el cumplimiento de lo que se plantea arriba se deberán llevar a cabo algunas fases, con tareas y funciones específicas, tal como se mencionan a continuación. En la primera fase es necesario desarrollar un análisis integral de la organización, con el objetivo de identificar la estrategia global de la entidad, en cuanto a su personal se refiere. Una vez identificada la estrategia global de la organización, se procede a establecer una estrategia particular del área de estudio; es decir, el sector recursos humanos.

En la segunda fase, se identifican los objetivos, las acciones y políticas, se alinean con la estrategia global y de cada unidad de la organización. Esto permitirá establecer pautas y caminos a seguir claros y consistentes. Seguidamente, en la tercera fase, que se desprende de las dos anteriores, se tomara como prioridad el análisis de las distintas técnicas de recopilación de información disponibles a efecto se cuente con información necesaria para la elaboración del manual, acciones que estarán descritas en el cronograma de actividades.

Así mismo se considera importante que para asegurar el logro de los objetivos descritos en el proyecto, se desarrollaran otras acciones que viabilicen la intervención, las cuales estarán basadas en los siguientes elementos:

- **Planificación:** Organizar las actividades de forma clara ajustándose a los objetivos del proyecto para que sean alcanzables y medibles
- **Investigación:** Se harán revisiones documentales de modelos además de efectuar entrevistas a administradores experimentados para obtener una antología que guie la para la elaboración del manual de funciones
- **Coordinación.** Para cualquier interacción humana, será necesario que los responsables del proyecto asuman su liderazgo en promover procesos de coordinación a lo interno de la organización, evitando desinformación entre personas
- **Organización:** Sin organización no es factible desarrollar procesos con objetivos comunes, por lo tanto, a nivel del centro de práctica se promoverá que las diferentes actividades del proyecto deberán ser organizadas cuidadosamente para evitar interferir el quehacer del equipo institucional y así lograr resultados efectivos
- **Gestión:** Como parte de las competencias del Trabajo Social, según las demandas de recursos de las actividades del proyecto se procederá a efectuar gestiones tanto administrativas como de recursos a lo interno del centro de práctica y de forma externa siempre y cuando se cuente con el visto bueno de la directora de la asociación
- **Capacitación:** Medio indispensable para el fortalecimiento de capacidades de las personas, por lo que se planificarán y desarrollarán eventos capacitación dirigido al equipo de trabajo del centro de practica sobre el contenido del manual de funciones.

#### 4.6. Descripción de la población beneficiaria

- **Directos:** Diez (10) defensoras de la defensoría de la mujer
- **Indirectos:** Trescientos sesenta y cuatro (364) socias de ocho (8) organizaciones del municipio de Nebaj afiliadas a la ASOREMI

#### 4.7. Descripción de las actividades a desarrollar

Las actividades a desarrollar se enlistan a través del siguiente cronograma dividido en meses y semanas, las cuales van enfatizadas al logro de los objetivos.

**Tabla 3**  
**Cronograma de actividades de la propuesta de proyecto**

Cronograma														
Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Responsable	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Reuniones para definición de intervención profesional	x													Practicante y Directora
Realización del marco de referencia de la institución		x												Practicante y enlace institucional
Realización del diagnóstico institución			x	X										Practicante y enlace institucional
Formulación de la propuesta o proyecto como solución al problema priorizado					x	x								Practicante
Investigación y análisis documental de la organización					x	x								Practicante
Compilación y revisión de modelos de manuales						x	x							Practicante
Elaborar una guía como propuesta acorde a los manuales compilados							x							Practicante
Definición final de la estructura del Manual de Funciones del RR HH								x						Practicante
Socialización del nombre del								x						Practicante

proyecto a Directora de la red de mujeres y definir la denominación correcta													
Realizar encuesta sobre funciones de los cargos existentes.								x					Practicante
Tabulación de datos									x				Practicante
Validación de las funciones facilitadas por cada colaborador/a con la directora de la asociación para su complementación.									x				Practicante y directora
Elaboración del manual de funciones								x	x				Practicante
Validación del manual									x				Practicante y personal apoyo
Correcciones al manual										x			Practicante
Capacitación al equipo de la organización sobre manual											x		Practicante
Reproducción del Manual												x	Practicante
Entrega oficial del Manual a la asociación													X Practicante

Fuente: elaboración propia (2019)

#### 4.8. Riesgos y sostenibilidad

Riesgos:

El riesgo es la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Es esa vulnerabilidad o amenaza a que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él, en el caso del proyecto se pueden prever los algunos, que si se logran controlar no afectarían.

- La falta de financiamiento durante la ejecución del proyecto podría afectar el cumplimiento del ciento por ciento de las actividades, lo que repercutiría en no lograr los objetivos previstos, y que el proyecto quede solo a manera de propuesta
- La irregularidad de la estadía de la directora en las oficinas o reuniones no facilita la toma de decisiones de forma oportuna y retrasa el desarrollo de las actividades
- Poca disponibilidad de tiempo del personal institucional por la acumulación de compromisos no viabiliza su participación en las reuniones o eventos del proyecto, provocando desfases el seguimiento de las acciones
- Empleados poco receptivos y participativos en las reuniones y eventos afecta el desarrollo de las agendas de trabajo, incidiendo en el incumplimiento de las actividades planificadas
- La falta de voluntad de algunos integrantes de la junta directiva de la asociación en no validar o aprobar el manual, incide en no entregar oportunamente el producto.
- La impuntualidad e inasistencia de participantes en los eventos pueden provocar contratiempos en el desarrollo de las actividades del proyecto
- El acomodamiento de algunas colaboradoras en sus puestos actualmente podría provocar desmotivación en su continuidad por los cambios que podría provocar el manual
- El incumplimiento de la aplicación del manual podría afectar el buen desempeño de las colaboradoras y por ende el de la asociación de cara a sus socias

#### Sostenibilidad:

La sostenibilidad se define por el objetivo de asegurar la satisfacción de las necesidades de las presentes y futuras generaciones y por su fin de garantizar condiciones de vida digna. Esto implica la integración de diferentes factores, tales como: Lo social, ambiental, económica, cultural y política. Para el presente manual se plantearán algunas estrategias.

- Establecer un plan de capacitación sistemático del personal a nivel institucional basado en sus funciones y competencias a efecto logren fortalecer sus habilidades y destrezas.
- Contar con una estrategia de facultamiento del personal para que se desempeñen de forma autónoma apegado a sus funciones, según descriptor de puesto.

- Empoderar en un cien por cien a los colaboradores sobre sus funciones y felicitarlos sobre sus logros a efecto incrementalmente su quehacer y por ende el de la organización.
- Contar con una metodología de evaluación del desempeño acorde al perfil de puesto, contemplando un instrumento para el mejoramiento continuo de cada colaborador.
- Crear una política institucional de incentivos por resultados de desempeño de cada colaborador/a para evitar la deserción o el retiro inoportuno en los puestos, especialmente los de mando, donde se requiere de tomadores de decisiones.
- Evaluar y actualizar anualmente el manual de funciones facilitando su utilidad en el fortalecimiento del desempeño de los empleados de forma individual e institucional.

#### 4.9. Presupuesto detallado

**Tabla 4**  
**Presupuesto de la propuesta o proyecto**

Rubros	Unidades	Costo Unitario	Total, en Q
<b>Actividades del proyecto</b>			
Taller de capacitación	3	Q.100.00	Q.300.00
Reuniones	6	Q50.00	Q.300.00
Diagramación e impresión manual	1	Q.100.00	Q.100.00
Reproducción del manual	3	Q50.00	Q.150.00
<b>Recursos materiales</b>			
Papelógrafos	100	Q.0.50	Q.50.00
Lapiceros	5	Q.1.50.	Q.7.50
Cuadernos para apuntes	10	Q. 2.50	Q.25.00
Marcadores permanentes	2	Q.12.00	Q.24.00
Marcadores de pizarra	3	Q.10.00	Q.30.00
Maskin Tape	1	Q.10.00	Q.10.00
Papel bond	5	Q.1.00	Q.5.00
Tinta para impresora	1	Q.135.00	Q.135.00

Alquiler de cañonera	3	Q.60.00	Q.180.00
Fotocopias	100	Q.0.25	Q.25.00
Recursos humanos			
Apoyo profesional especialista	2	Q.2,000.00	Q4,000.00
Movilización y gastos del proyecto			
Refacciones	50	Q.10.00	Q.500.00
Movilización	15	Q.6.00	Q.90.00
Imprevistos			Q.500.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q.6,431.50</b>

Fuente: elaboración propia (2019)

## Conclusiones

Durante el ejercicio profesional se logró efectuar una inmersión institucional a través de su marco de referencia, el cual se efectuó metódicamente con la finalidad de conocer sus áreas de intervención, donde se logró ubicar el espacio como área de intervención para el desarrollo de las competencias del Trabajo Social, según lo establecido en el plan de la práctica profesional.

Se cuenta con un diagnóstico institucional que recoge diversidad de datos e informaciones que sirvieron como base para el ejercicio profesional, además los datos le servirán al centro de práctica para efectos de seguimiento como parte de su mejora continua para el como parte de su fortalecimiento institucional, sobre todo su acreditación en el ámbito donde se desenvuelve.

De los problemas generales identificados durante el diagnóstico, se priorizó uno como parte de los intereses de atención de parte del centro, siendo la “Inexistencia de un manual de funciones de recursos humanos”, luego de su análisis de causa efecto, y con base a los medios del árbol de problemas se logró priorizar y formular una propuesta de proyecto como alternativa de solución al cual se le denominó “Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj. Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales”.

La Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II, fue un ejercicio académico que permitió desarrollar competencias de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, permitiendo validar los conocimientos en el manejo de métodos, técnicas y herramientas a nivel institucional donde se logró conocer la realidad organizativa y sobre la funcionalidad de una organización de la sociedad civil.

## **Recomendaciones**

Que la asociación anualmente actualice su diagnóstico institucional, ya que la misma permitirá que evidencie las capacidades y potenciales desde diferentes ámbitos o factores, a su vez será necesario ir abordando de forma oportuna los problemas que aquejan a la misma para que logre fortalecer sus intervenciones y que incremente su credibilidad como asociación.

El proyecto formulado, “Recurso Humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles de Nebaj. Fortalecido para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones laborales”, sus resultados deberán ser sujeto de procesos evaluativos para evidenciar su utilidad o bien su mejoramiento a efecto contribuya al desempeño de sus colaboradores y de forma institucional.

A la universidad, designe a un practicante nuevamente para el área de intervención ya mencionado en el presente documento con la finalidad de que exista un ente que pueda darle seguimiento a los procesos administrativos de la asociación a efecto pueda fortalecerse sus intervenciones ya que se considera un espacio oportuno para el desarrollo de las competencias del Trabajo Social especialmente lo relevante a los procesos de sostenibilidad.

Los estudiantes deberán conocer los reglamentos que la universidad conlleva, para poder realizar una buena metodología y no tener tropiezos al momento de ser referido en alguna organización y que pueda realizar un buen trabajo y ponga en alto nuestra casa de estudio.

## Referencias

- Asociación Red Organización de Mujeres Ixhiles (2017) *Manual Formativo y Metodología para trabajar los Derechos de las Mujeres*. Nebaj.
- Asociación de la Red de Mujeres Ixiles (2018-2022) *Plan Estratégico*, Nebaj El Quiché.
- Benjamín, F. “Manual Administrativos” México, Mc GRAW-HILL, Edición 5ta. 2009.
- Blanco R., J. H., y Maya M., J. M. (2009). *Fundamentos de Salud. Pública Administración de servicios de salud* (Tomo II). Colombia: Corporación para Investigaciones Biológicas.
- Bohlander George. *Administración de recursos humanos*. 12a ed. México: Cengage Learning, 2007. 774 p. ISBN 9789706861085.
- Chamalé (2011). *Diseño de un manual organizacional para un laboratorio de productos naturales*. Trabajo de Graduación de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Guerrero R, C. (2001). *Administración de Alimentos a Colectividades y Servicios de Salud*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel (2009) *Un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México: Cengage Learning, 2009. 650 p. ISBN 9708300675
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2a ed.) Guatemala.

- Pinto (2009). *Los manuales administrativos hoy. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Departamento de Ciencias de la Administración Catedra de Organización y Métodos Administrativos*. Guatemala.
- Política nacional de promoción y desarrollo integral (2008). *De las mujeres y plan de equidad de oportunidades Gobierno de la república de Guatemala Secretaría presidencial de la mujer 2008-2023*. Guatemala.
- Schultz, D. P. (1991). *Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos en su Psicología Industrial*. México: Editorial McGraw Hill.
- Torres, A. 2007. *Manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama, 2007.
- USAC (2009) *Instructivo para elaborar manuales de normas y procedimientos*. División de Desarrollo Organizacional. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2009. 24 p.
- Wayne M. R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: PEARSON Educación.

## **Anexos**

# **Anexo 1**

## **Plan de trabajo**

### **1. Justificación**

Como parte del proceso de formación académica en la carrera de Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, se debe realizar el proceso denominado Práctica Profesional de Desarrollo Sostenible II, de parte de la universidad Panamericana con sede en Nebaj El Quiché, con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica acorde a la malla curricular, además de aportar al fortalecimiento del desarrollo organizacional de forma sostenible de la Asociación Red de Mujeres Ixiles (ASOREMI) con sede en el municipio de Nebaj departamento de El Quiché.

Para tal efecto, es de vital importancia contar con un plan de trabajo reflejando las fases o etapas del proceso según las normativas de la Universidad, tomando en cuenta que la planificación como herramienta, será la guía profesional donde estarán enmarcadas las directrices administrativas, técnicas y metodológicas para evitar improvisaciones, desarrollando un ejercicio profesional donde se evidencie la validación en la realidad de los conocimientos teóricos obtenidos de forma coherente y congruente.

### **2. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Contribuir en el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación Red de Mujeres Ixiles a través de la implementación de acciones, basado en las competencias del Trabajo Social de forma sistemática, permitiendo la viabilidad de la práctica profesional en base al programa establecido por la universidad.

## Objetivos específicos

- Efectuar una inmersión institucional de forma metódica para el logro de propósitos oportunamente.
- Elaborar un diagnóstico institucional, con énfasis en aspectos administrativos y técnico metodológicos de forma participativa, estableciendo su situación real.
- Diseñar un proyecto como alternativa de solución de cara al problema priorizado, que permita el fortalecimiento organizacional.

### 3. Descripción del Centro de práctica

La Asociación Red de Mujeres Ixiles (ASOREMI), es una instancia autónoma de carácter privada, no lucrativa, no religiosa, no es instrumento ni forma parte de un partido político, con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción, desarrollo económico y social, sin fines de lucros, teniendo prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros. Y para efectos del ejercicio profesional a realizar se estará enmarcado en el área de Fortalecimiento organizacional e institucional, ya que es uno de los espacios asignado, y con base a al diagnóstico, se tendrá mejor focalizado la intervención.

La misma parte con sus siguientes elementos que fundamentan su razón de ser:

- Visión

Proponer, promover e incentivar y desarrollar propuestas y acciones que fortalezcan y amplían la ciudadanía plena y activa de las mujeres sin exclusión, su integración en las políticas y su desarrollo integral a nivel Municipal y Departamental.

- Misión

Ser una red de coordinación permanente de organizaciones de mujeres legalmente constituidas y reconocidas a nivel departamental, empoderando e integrado al desarrollo con equidad e igualdad a la participaron democrática y la consolidación de la paz en un municipio y departamento incluyente.

- Áreas programáticas

Derechos humanos

Educación y formación

Empoderamiento económico

Comunicación social

Fortalecimiento organizacional e institucional

- Área de intervención

Para el desarrollo del ejercicio profesional de la práctica, conjuntamente con la dirección de la asociación se definió apoyar en el área de Fortalecimiento organizacional e institucional, ya que se considera que actualmente la organización necesita reforzar algunos procesos administrativos, los cuales serán analizados durante el diagnostico institucional.

El fortalecimiento institucional consiste fundamentalmente en la mejora de la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional. El término a veces se usa indistintamente con otros términos como desarrollo organizacional, desarrollo institucional y financiamiento. Mediante la mejora de capacidades organizativas específicas, los resultados son de una mayor atención a la eficacia.

Por lo que, durante el diagnóstico se tendrá el cuidado de identificar con claridad las fortalezas y debilidades de la ASOREMI como factores internos que deben prestárseles atención, a efecto

durante la intervención profesional se pueda priorizar el área que debe fortalecerse para potencializar las intervenciones de la asociación.

#### 4. Planificación de actividades

Para el desarrollo de la práctica se desarrollarán acciones pertinentes a la carrera de la Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, como parte de los criterios metodológicos, procedimientos e instrumentos considerados en la práctica profesional, destacan las siguientes:

- **Planificación:** Como parte de un proceso administrativo todas las acciones deberán ser organizadas mediante una planificación, para evitar improvisaciones y sobre todo desviaciones de los objetivos de la práctica.
- **Comunicación:** Se definirán los canales y medios de comunicación desde las autoridades y docente de la Universidad, personal enlace y colaboradores del centro de practica con la practicante para evitar usurpar funciones y poder actuar de manera coherente y congruente, respetando los niveles que corresponde de forma oportuna, proponiendo emplear, cruce de notas por escrito, correo electrónico, llamadas telefónicas.
- **Coordinación.** Es elemental, ya que cobra importancia para el desarrollo de cualquier acción, además contribuirá en la implementación de los diferentes procesos de forma eficaz y eficiente, por ejemplo, la toma de decisiones, desarrollo de correcciones inmediatas de forma asertiva, evitando equivocaciones según sean los casos, para ello se tomará muy en cuenta el organigrama del centro de práctica. Así mismo se hará hincapié en promover la coordinación interinstitucional con organizaciones afines o de apoyo con presencia en el municipio, especialmente sobre el proyecto a priorizar, fomentando alianzas estratégicas como parte de todo proceso gerencial.
- **Gestión:** Para el logro de objetivos de cualquier proceso, la gestión es clave, por lo que será necesario identificar la ubicación de recursos de diferente índole, (humanos, materiales, financieros, logísticos, equipo, etc), tomando en cuenta los canales de comunicación

correspondientes y los respectivos medios institucionales, dependiendo el tipo de proyecto, se harán las gestiones necesarias a donde corresponda para el logro de objetivos y productos, siempre y cuando con el visto bueno de la directora del centro de práctica o en todo caso el personal enlace.

- **Organización:** Como parte de los pilares de toda administración, dependiendo las acciones todas deberán llevar su parte organizativa para poder actuar de forma ordenada, coherente y congruentemente. Por ejemplo, el desarrollo de reuniones o eventos de formación, se tendrá el cuidado de tener toda la logística de forma de ordenada a efecto los y las participantes se sientan a gusto y sobre todo motivada
- **Investigación:** Durante el proceso y en las fases que ameriten se harán revisiones documentales, así mismo para el desarrollo de eventos de formación, con el fin de fortalecer los conocimientos en cada temática será necesario la revisión de diferentes documentos actualizados a lo interno y externo del centro de práctica. De la misma forma se acudirá a fuentes secundarias, visita o entrevista a profesionales o expertos en temáticas que tengan que ver con el área de intervención, con énfasis en el problema priorizado y el proyecto diseñado
- **Capacitación:** Como medio para el fortalecimiento de capacidades u orientación en temáticas vinculados al área de intervención enfatizado al problema priorizado, se desarrollarán eventos debidamente planificados y organizados acorde a la población meta, con énfasis a los colabores de la asociación para fortalecer su capital humano. Dependiendo de las temáticas, se establecerán los tiempos y la metodología de facilitación, cuidando el logro de los objetivos previamente establecidos
- **Trabajo de gabinete:** Como todo proceso amerita su atención en la sistematización de sus acciones, por lo que la práctica no estará exenta de este apartado. Semanalmente se estará documentando los procesos que se realicen acorde a la guía establecida
- **Actividades de cada estudiante acompañado por el docente de práctica**

**Tabla 1**  
**Cronograma de actividades**

No.	ACTIVIDADES POR SEMANA	SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reuniones de Reforzamiento Teórico (Clases presenciales)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2	Inserción en la Institución	x	x											
3	Elaboración del plan de trabajo	x	x											
4	Presentación del plan de trabajo		x											
5	Participación en reuniones o actividades de la institución (ejecución de práctica)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Trabajo de diagnóstico institucional		x	x										
7	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos			x	x									
8	Elaboración de Diseño de Propuesta o proyecto				x	x	x							
9	Presentación del Proyecto o propuesta						x							
10	Ejecución del proyecto							x	x	x	x	x	x	
11	Entrega del Informe Final de Práctica													x
12	Revisión de Asesoría													x
13	Realiza los cambios sugeridos por la asesoría													x
14	Entrega de Informe final a la asesoría													x

Fuente: elaboración propia (2019)

F \_\_\_\_\_  
Leticia Montecinos Morales  
Practicante

F \_\_\_\_\_  
Lic. Elmer H. Barrios Soto  
Asesor de la Práctica

## 5. Diagnóstico realizado en el área de intervención

Para el desarrollo del diagnóstico institucional con énfasis en el área de intervención profesional se emplearan técnicas como el FODA; Árbol de problema y Árbol de objetivos, Lluvia de ideas, investigación documental, entrevistas a informantes claves, entre otras con la finalidad de generar información de primera mano para situar o contextualizar la realidad de la asociación sobre todo el área de intervención que permita la generación de una propuesta que contribuya al fortalecimiento institucional, enfocado en su desempeño partiendo de los servicios que le presta a sus asociadas, etc.

## 6. Delimitación

La práctica tendrá una duración de 200 horas según su reglamento iniciando en el mes de septiembre para finalizarlo en noviembre del año 2019. En la Red Organización de Mujeres Ixhiles (ASOREMI), se encuentra ubicada en el Cantón Xolacul, camino a Vicuayá, Nebaj, El Quiché.

## 7. Responsable

Leticia Montecinos Morales/Practicante de Licenciatura de Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible.

## 8. Supervisión

Licda. Juana Baca

Directora de la Asociación

Derechos Humanos

**Anexo 2**  
**Instrumentos utilizados**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible



**EPECISTA:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Evento:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

No.	Nombre	Organización	Cargo	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## Funciones y perfiles de cargos

<b>Manual específico de funciones y competencias laborales</b>	
<b>i. Identificación del cargo</b>	
<b>cargo:</b>	
<b>área:</b>	
<b>cargo del jefe inmediato:</b>	
<b>ii. objetivo</b>	
<b>iii. Descripciones de funciones principales</b>	
<b>iv. Competenciales laborales</b>	
<b>personales</b>	<b>interpersonales</b>
<b>intelectuales</b>	<b>organizacionales</b>
<b>v. Conocimientos básicos o esenciales</b>	
<b>vi. Equisitos de estudio y experiencia</b>	
<b>Estudios</b>	<b>Experiencias</b>

### **Anexo 3**

### **Fotografías**

**Figura 1 y 2**  
**Realización de entrevista a integrante de la red de mujeres ixiles e instrumento FODA**



Fuente: Leticia Montecinos Morales (2019)



Fuente: Leticia Montecinos Morales (2019)

**Figura 3**  
**Elaboración de afiches con Red de Mujeres Ixiles sobre cómo funciona la organización**



Fuente: Leticia Montecinos Morales (2019)

**Figura 4 y 5**

**Elaboración de perfil de cada integrante de la organización y taller sobre objetivo de manual de funciones**



Fuente: Leticia Montecinos Morales (2019)



Fuente: Leticia Montecinos Morales (2019)

## Anexo 4

### Listados de asistencia

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible



EPECISTA: Leticia Montecinos Morales

Fecha: 13 de Septiembre 2019

Evento: Realización de Diagnostico FODA

Lugar: Oficina Red de Mujeres Ixiles Nebaj

No.	Nombre	Organización	Cargo	Firma
1	<u>Ara Pérez Raymundo</u>	<u>Red Mujeres Defensora Ixiles</u>	<u>Mediadora</u>	<u>[Firma]</u>
2	<u>Sara Rivera Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles de Cooperación</u>	<u>Receptora</u>	<u>[Firma]</u>
3	<u>María Cristina Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles Promotora</u>	<u>Promotora</u>	<u>[Firma]</u>
4	<u>Jacinta Beatriz Bilito Sanchez</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles Receptora de Casos</u>	<u>Receptora</u>	<u>[Firma]</u>
5	<u>Juana Bacá V.</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Directora</u>	<u>[Firma]</u>
6	<u>Sabaly Siboney Barrios Escobedo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Contadora</u>	<u>[Firma]</u>
7				
8				
9				
10				

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible



EPECISTA: Leticia Montecinos Morales

Fecha: 22 de Noviembre del 2019

Evento: Capacitación del perfil de Asesor

Lugar: Oficina Red de Mujeres Ixiles Nebaj

No.	Nombre	Organización	Cargo	Firma
1	<u>Juana Bacá V.</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Directora</u>	<u>[Firma]</u>
2	<u>Ara Pérez Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Mediadora</u>	<u>[Firma]</u>
3	<u>María Cristina Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles Promotora</u>	<u>Promotora</u>	<u>[Firma]</u>
4	<u>Sabaly Siboney Barrios</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Contadora</u>	<u>[Firma]</u>
5	<u>Jacinta Beatriz Bilito</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Receptora de Casos</u>	<u>[Firma]</u>
6				
7				
8				
9				
10				

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible



EPECISTA: Leticia Montecinos Morales

Fecha: 27 de Noviembre 2019

Evento: Capacitación en función del Manual de Recursos Humanos

Lugar: Oficina Red de Mujeres Ixiles Nebaj

No.	Nombre	Organización	Cargo	Firma
1	<u>Ara Pérez Raymundo</u>	<u>Red Mujeres Defensora Ixiles</u>	<u>Mediadora</u>	<u>[Firma]</u>
2	<u>Sara Rivera Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles de Cooperación</u>	<u>Receptora</u>	<u>[Firma]</u>
3	<u>María Cristina Raymundo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles Promotora</u>	<u>Promotora</u>	<u>[Firma]</u>
4	<u>Jacinta Beatriz Bilito Sanchez</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles Receptora de Casos</u>	<u>Receptora</u>	<u>[Firma]</u>
5	<u>Juana Bacá V.</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Directora</u>	<u>[Firma]</u>
6	<u>Sabaly Siboney Barrios Escobedo</u>	<u>Red de Mujeres Ixiles</u>	<u>Contadora</u>	<u>[Firma]</u>
7				
8				
9				
10				

## Anexo 5

### Aportes a la institución

Nebaj, 12 de diciembre del 2019

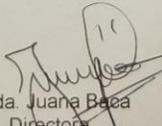
Señores  
Universidad Panamericana  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible  
Sede Nebaj-Quiché.  
Presente

Respetables señores:

Por este medio me permito informarles que la estudiante **LETICIA MONTECINOS MORALES** con número de AID: 000005638, finalizo su práctica profesional de la Licenciatura de Trabajo Social con Orientación en Desarrollo Sostenible, en nuestra **Asociación Red de Mujeres Ixiles**, comprendido entre septiembre a diciembre del 2019.

Como producto del ejercicio profesional logro desarrollar el **MANUAL DE FUNCIONES REFERENCIALES DEL RECURSO HUMANO DE LA ASOCIACION RED DE MUJERES IXILES, NEBAJ-QUICHE**, el mismo reúne los contenidos técnicos y administrativos. Por lo que en mi calidad de Directora del centro de práctica se **DICTAMINA FAVORABLE** dicho manual.

Atentamente.

  
Licda. Juana Baza  
Directora  
Asociación Red de Mujeres Ixiles



## Manual de funciones referenciales del recurso humano de la Asociación Red de Mujeres Ixiles; Nebaj-Quiche

- Objetivos

Los objetivos del presente manual de funciones son los siguientes:

- Establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada cargo o puesto de trabajo.
- Clasificar y ordenar el área de intervención que deben cumplir los cargos.
- Determinar las áreas de intervención dentro de la estructura de la organización
- Precisar la unidad de mando y las interrelaciones jerárquicas (de los jefes hacia su personal) y funciones internas y externas de la institución.
- Proporcionar información a los y las colaboradores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura orgánica.
- Utilizar como instrumento básico sobre las competencias laborales y los requisitos de aplicación a los puestos.
- Procedimientos de convocatoria, selección del personal
- Constituye un documento base para efectuar los procesos de reorganización que estime conveniente la Dirección de la Asociación de la Red de Mujeres Ixiles.
- Lineamientos del proceso de la prueba en el cargo
- Procedimientos de contratación
- Naturaleza

ASOREMI es una instancia autónoma de carácter privada, no lucrativa, no religiosa, no es instrumento ni forma parte de un partido político, con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo

económico y social, sin fines de lucros, teniendo prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

- Marco Jurídico

El presente manual tiene su fundamento en las disposiciones legales siguientes:

1. Constitución Política de la República de Guatemala; artículos 101. Derecho al Trabajo; 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo, en sus incisos: a), b), c), g), h), i), j), k), ñ), o), s); 106. Irrenunciabilidad de los derechos laborales.
2. Código de Trabajo Guatemalteco; Artículo 60. Incisos: a), b), c), d), e), f), g). Artículo 63. Incisos: a), b), c), d), e), g), h), i), j), k). Artículo 64. Incisos: a), b), c), d), e). Artículo 77. Inciso i). Artículos: 116, 126, 127 y 147.

- Normas generales
- El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la asociación.
- Este manual estará bajo la responsabilidad de la Directora General, quien proporcionará las funciones de cada cargo cuando le sea solicitado.
- El manual tendrá vigencia a la fecha de aprobación por la máxima autoridad de la organización.
- Los poseedores (empleados/as) del Manual son responsables de velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.
- La Dirección General mantendrá actualizado el Manual de funciones basándose en: los análisis de los cargos, la valoración de los mismos y la elaboración y ajuste de las descripciones de los cargos.

- La Dirección General, creará y/o modificará cargos, normas y procedimientos del presente Manual, según sea necesario, y las someterá a estudio y aprobación de la máxima autoridad para su aprobación.
- Mantener un ambiente de buenas relaciones, estableciendo condiciones humanas y materiales, adecuadas al buen desempeño en el trabajo. En las condiciones humanas se incluyen los beneficios educativos médico-hospitalarios y financieros.
- Posibilitar un mejor clima para el desarrollo amplio de la comunicación y la información, e incentivar las sugerencias, a fin de conseguir la participación integral de los/as empleados/as.
- No hacer discriminación por motivo de etnia, sexo, estado civil, religión posición social o económica e ideología política. Atender en todo caso, la capacidad, eficiencia y honradez de los aspirantes, de acuerdo con las normas y procedimientos que se fijen para el efecto.
- Sin perjuicio de los derechos que confieren la Constitución Política de la República de Guatemala, los tratados y convenios aceptados y ratificados por Guatemala y demás Leyes y Reglamentos, los trabajadores de la institución gozarán además de lo siguiente:
- Devengar un salario acorde a la categoría de su cargo.
- Ser promovido a puestos de mayor jerarquía o sueldo, mediante la comprobación de eficiencia y méritos; de conformidad con las normas, reglamentos y demás disposiciones aplicables en la ASOREMI.
- Gozar de los beneficios de los planes de capacitación y otras prestaciones implementadas por la Institución.
- No ser despedidos de sus puestos, salvo que incurran en las causales de despido justificado, previstas en este régimen y mediante el procedimiento establecido;
- Que se les otorgue el tratamiento justo y respetuoso.
- Son obligaciones de los trabajadores de ASOREMI, además de las contenidas en otras disposiciones y en este manual, las siguientes:
- Cumplir con los preceptos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala.

- Cumplir y velar por que se respete la aplicación de este manual y demás disposiciones reglamentarias de la Institución.
- Ejecutar las labores inherentes a los puestos que se desempeñen en forma personal, con la eficiencia, responsabilidad, diligencia, cuidado y esmero apropiados.
- Guardar discreción en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de Ley o disposiciones especiales requieren reserva.
- Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus labores hacia el público, funcionarios, jefe, compañeros y subalternos.
- Concurrir a sus labores con puntualidad y cumplir con exactitud los horarios de la jornada.
- Evitar dentro y fuera de la institución, cometer actos reñidos con la Ley, la moral o las buenas costumbres que afecten el prestigio de la institución.
- Prestar el auxilio necesario en casos de siniestro o riesgo inminente en que las personas o bienes de la Institución se encuentren en peligro.
- Aportar su iniciativa e interés para que la institución mejore sus programas y servicios.