

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la
Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijoonelaa' Tz'utujilaa'
ENBI de Santiago Atitlán, Sololá**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Miguel Esteban Ajtzip Damián

Guatemala
2021

FAC-EDU 362.30102019

**Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la
Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijoonelaa' Tz'utujilaa'
ENBI de Santiago Atitlán, Sololá**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Miguel Esteban Ajtzip Damián estudiante

Licenciado Jorge Mario Zelada Sánchez Asesor

Licenciada María Rebeca Muralles Bautista Revisora

Guatemala
2021

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 Facultad de Ciencias de la Educación

M.A. Sandy J. 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: Miguel Esteban Ajtzip Damián
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 362.30102019.

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:

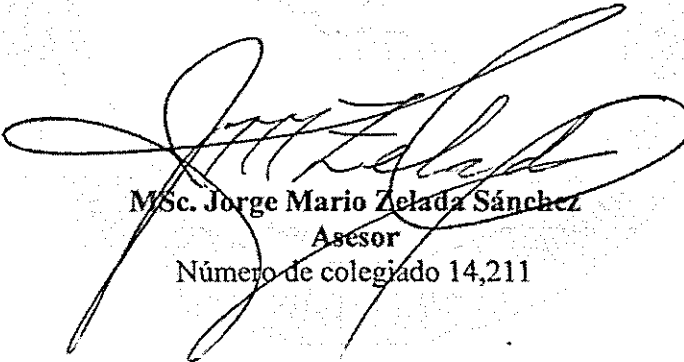
1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob’al Tijoonelaa’ Tz’utujilaa’ ENBI de Santiago Atitlán, Sololá”**.
2. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
3. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
4. 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).
5. Por lo antes expuesto, el estudiante **Miguel Esteban Ajtzip Damián**, 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 J. García Gaitán
Decana
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN. Guatemala, 30 de noviembre de 2019.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob’al Tijoonclaa’ Tz’utujilaa’ ENBI de Santiago Atitlán, Sololá”**. Presentado por el estudiante **Miguel Esteban Ajtzip Damián** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



MSc. Jorge Mario Zelada Sánchez
Asesor
Número de colegiado 14,211



PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala 18 de septiembre de 2020

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema *Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijooneelaa' Tz'utujilaa' ENBI de Santiago Atitlán, Sololá* presentado por el estudiante Miguel Esteban Ajtzip Damián, 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.


Revisora


María Rebeca Muralles Bautista
Licenciada en Letras


Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, diez de octubre dos mil veinte.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob’al Tijoonelaa’ Tz’utujilaa’ ENBI de Santiago Atitlán, Sololá”**. Presentado por el estudiante **Miguel Esteban Ajtzip Damián** 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 J. García Gaitán
Decana
Facultad Ciencias de la Educación



Nota: 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
1.1.1 Nombre de la institución	1
1.1.2 Tipo de institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y misión	3
1.3.1 Visión	3
1.3.2 Misión	3
1.4 Estructura organizativa	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Autoridades	4
1.5 Ubicación geográfica	5
1.6 Fortalezas de la institución	5
1.7 Limitantes de la institución	6
1.8 Problemática inicial detectada	7
Capítulo 2	8
Diagnóstico institucional	8
2.1 Problemática	8
2.2 FODA sistémico	9
2.3 Árbol de problemas	12
2.4 Árbol de objetivos	13
2.5 Metodología	14
2.6 Técnicas	14
2.7 Instrumentos	15
2.7.1 FODA sistémico	15

2.7.2 Entrevista	16
2.7.3 Encuestas	16
2.8 Informantes	16
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	17
Capítulo 3	20
Marco teórico	20
3.1 La institución educativa	20
Capítulo 4	25
Propuesta	25
4.1 Nombre de la propuesta	25
4.2 Introducción	25
4.3 Justificación	26
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	27
4.5 Objetivos	27
4.5.1 Objetivo general	27
4.5.2 Objetivos específicos	27
4.6 Estrategia	28
4.7 Resultados esperados	28
4.8 Actividades	29
4.9 Cronograma de actividades	30
4.10 Metodología	31
4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	32
4.12 Recursos	32
4.12.1 Humanos	32
4.12.2 Materiales	32
4.13 Presupuesto	33
Capítulo 5	34
Sistematización de la propuesta	34
5.1 Experiencia vivida	34
5.2 Reconstrucción histórica	35

5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta	37
5.4 Principales lecciones aprendidas	38
Conclusiones	39
Referencias	40
Anexos	41
Anexo 1 Cartas de las autoridades	41
Anexo 2 Ficha informativa del estudiante	42
Anexo 3 Constancia y certificación de acta	43
Anexo 4: Control de asistencia	45
Anexo 5 Galería fotográfica	48

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama institucional	4
Figura 2 Ubicación geográfica de la institución	5
Figura 3 Árbol de problemas	12
Figura 4 Árbol de objetivos	13

Índice de tablas

Tabla 1 FODA sistémico	9
Tabla 2 Cronograma de actividades	30
Tabla 3 Presupuesto	33

Resumen

Para dar validez al proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias Sociales, es imprescindible la realización de la Práctica Profesional Dirigida, que en esta oportunidad fue realizada en la Escuela Normal Bilingüe Intercultural del municipio de Santiago Atitlán, en el departamento de Sololá. Esta práctica brindó información para abordar la problemática de falta de guías para la función administrativa de la institución y de cuyo proceso de elaboración y obtención de datos se comentarán en los párrafos siguientes.

El capítulo uno aborda un marco contextual. Las autoridades del establecimiento y el personal administrativo y docente brindaron acceso a documentos como el proyecto educativo institucional (PEI), dentro del cual se pudo observar e informarse sobre el proceso que se ha dado dentro de la institución desde sus inicios: cuáles metas ya fueron logradas, cuáles están en proceso y sobre todo conocer cuáles son las fortalezas y las limitantes de la administración del establecimiento. Desde esos parámetros es posible identificar una problemática inicial en la institución.

En el capítulo dos, ya establecida la problemática inicial del establecimiento, se procedió a la elaboración de un diagnóstico institucional, a través de la elaboración de un FODA sistémico, un árbol de problemas y uno de objetivos. Todo esto se logró gracias a la aplicación de metodologías de investigación, técnicas y herramientas con las cuales la participación del personal, estudiantes y autoridades se documentan para establecer claramente la problemática a tratar y contrarrestar con el proyecto. En este caso, todo este proceso permitió establecer que los colaboradores de la institución carecían de conocimiento suficiente sobre materia administrativa y necesitaban del apoyo de materiales que proporcionaran información sobre procesos administrativos.

La elaboración del capítulo tres se estableció con la temática para el proyecto, se sustentaron los comentarios, las problemáticas y las propuestas con la labor de otros autores quienes establecieron procesos para la ejecución correcta de la labor administrativa. Allí se estableció que la consecución de metas de toda institución debe de tener una guía que indique concretamente cómo deben alcanzarse. Al mismo tiempo, se consultó el punto de vista de instituciones de gobierno en materia

de educación, sobre la influencia que tiene la correcta administración educativa en el rendimiento académico de los estudiantes.

Con los datos ya sustentados, en el capítulo cuatro, se presentó la propuesta: elaboración e implementación del manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán, Sololá. En la que se establece como parte de los objetivos la formación del personal, el conocimiento de sus derechos, obligaciones y sanciones, y la correcta forma de ejecución de las diversas labores en la institución. Lo anterior amparado en el conocimiento obtenido de los capítulos anteriores que brindaron información sobre el conocimiento poco satisfactorio en temática administrativa por parte del personal.

Por último, en el capítulo cinco, se hizo una remembranza del proceso general de Práctica Profesional Dirigida: los pormenores y las dificultades encontradas en la institución. Allí se habló sobre la labor que desempeña un administrador educativo, que tienen naturalezas diversas y que únicamente la constante actualización y sobre todo su disposición para aprender y ser cada vez más capaz pueden hacer la diferencia.

A todo lo anterior se le adjuntó la papelería oficial utilizada para el proceso de práctica: actas, certificaciones, ficha de datos y fotografías.

Introducción

La práctica administrativa en el sector educativo supone un reto para las personas que la ejercen, en la mayoría de los casos, ya que implica actualización constante y sobre todo el desarrollo de habilidades para el trato de personas.

Este documento fue elaborado para la presentación de una propuesta para la mejora del proceso educativo de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural del municipio de Santiago Atitlán, en el departamento de Sololá, la cual consiste en la elaboración e implementación de un manual de funciones administrativas.

La propuesta obedece a la carencia en un porcentaje significativo de conocimientos administrativos por parte de los colaboradores del establecimiento, el cual se vuelve un factor importante para el desarrollo coordinado de tareas administrativas.

Otro de los factores que influyeron en la propuesta fue la diversidad cultural de estudiantes a los que atienden, por lo que se deben tener herramientas y elementos que puedan hacer más fluida la labor del personal dentro del establecimiento, así como también enfrentar eventualidades fuera de él.

Todo lo anterior se enmarca en la búsqueda de un consenso sobre la forma de actuar administrativamente dentro de la institución, que la propuesta sea clara y con lineamientos que aporten elementos para la mejora de la disciplina y el orden dentro de la institución, aminorando las falencias administrativas gracias al conocimiento de cada colaborador de sus derechos, obligaciones y sanciones a las que puede ser sometido.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Descripción de la institución

1.1.1 Nombre de la institución

Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijoonelaa' Tz'utujilaa' ENBI

1.1.2 Tipo de institución

Es un centro educativo que ofrece sus servicios a la población de Santiago Atitlán en el departamento de Sololá; con las carreras de Magisterio de Educación Infantil Bilingüe Intercultural la cual tiene una duración de tres años; y la de Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Educación que tiene una duración de dos años. Este centro educativo, se creó con la filosofía que forma a maestros, maestras y bachilleres en la modalidad bilingüe intercultural.

La Escuela Normal Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán, autorizada por Acuerdo Ministerial No. 1178 de fecha 28-12-2001, reformado por Acuerdo Ministerial No. 167-2006 de fecha 31-01-2006; y el Acuerdo Ministerial No. 6 de fecha 02-01-2002, posee un funcionamiento legal en la formación de maestros, maestras y bachilleres.

La Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijoonelaa' Tz'utujilaa' —ENBI— es una acción conjunta entre el personal docente, técnico, administrativo, padres de familia, estudiantes y consejo educativo, ante la exigencia de la educación nacional de una mayor participación entre educando y educador, fundamentándose en la participación responsable y en la conciencia misma. Esto ha desembocado en la programación de diversas actividades que se desarrollan tomando en cuenta las áreas fundamentales de formación del educando, como Educación Técnica y Científica, Humanística, Lingüística, Expresión Artística, Recreación y Deportes, Medio Social y Natural.

En esta institución se tiene como propósito la facilitación de la educación, y proporcionar a esta un orden lógico en el proceso educativo, y así satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

1.2 Reseña histórica de la institución

La Escuela Normal Bilingüe Intercultural –ENBI– nace gracias al Acuerdo Ministerial No. 1178 de fecha 28 de diciembre del año 2001 el cual es reformado por el Acuerdo Ministerial No. 6 de fecha 02 de enero del año 2002; y el Acuerdo Ministerial No. 167-2006 de fecha 31 de enero del año 2006, ofreciendo a la población de Santiago Atitlán, Sololá y sus alrededores la carrera de Magisterio de Educación Infantil.

En sus inicios la labor docente tuvo que ser afrontada por únicamente dos (2) docentes y (1) una secretaria, quienes absorbieron la totalidad del trabajo, cubriendo inclusive áreas en las cuales no poseían experiencia previa en la aplicación o enseñanza de conocimientos. Debido a ello se llevó a cabo un proceso de gestión para la asignación de más docentes, quienes cumplieran con el perfil establecido por las autoridades del establecimiento para la formación de educadores.

El funcionamiento del establecimiento en los primeros diez años posteriores a su formación fue un tanto irregular, ya que al tener que compartir instalaciones con otro establecimiento, y debido al crecimiento de la población estudiantil se tuvo que utilizar inclusive el salón municipal de la población y un salón de una cooperativa para laboratorio de computación. Durante ese periodo llegó a establecerse un nuevo grupo de catedráticos para poder satisfacer las necesidades de un creciente estudiantado.

En el año 2005, se adquirió un terreno por parte de la Municipalidad para la construcción del edificio de la ENBI, en el cantón Panabaj de Santiago Atitlán, lastimosamente, a una semana de realizada la transacción, se registró un deslave que afectó casi en su totalidad a este cantón y por ende el terreno se declaró de alto riesgo e impidió que se pudiera proseguir con los planes de gestión de la escuela. Posteriormente con el traslado que se realizó del cantón Panabaj a la Comunidad de

Chukmuk, la ENBI también fue beneficiada, ya que se le asignó un terreno en esta comunidad como compensación de la pérdida sufrida.

En el año 2009 gracias a las gestiones realizadas con diversas organizaciones se obtuvieron los fondos para la construcción del actual edificio, el cual cuenta con las áreas necesarias para el pleno desarrollo de las actividades educativas y formativas de los estudiantes. Este edificio fue entregado en enero del año 2012 y es el lugar donde actualmente se encuentra la Escuela Bilingüe Intercultural, desde donde promueve la formación de Maestros de Educación Infantil Bilingüe Intercultural y Bachilleres en Ciencias y Letras con Orientación en Educación quienes son instruidos para ser gente que apoye el desarrollo de Santiago Atitlán.

1.3 Visión y misión

1.3.1 Visión

Somos una escuela que forma maestros y maestras competentes para el nivel infantil bilingüe intercultural con especialidades en áreas científicas y artísticas, contando con instalaciones propias y adecuadas para el desarrollo del proceso de formación integral con calidad competitiva y personal docente especializado, promoviendo la práctica de valores en el departamento de Sololá.

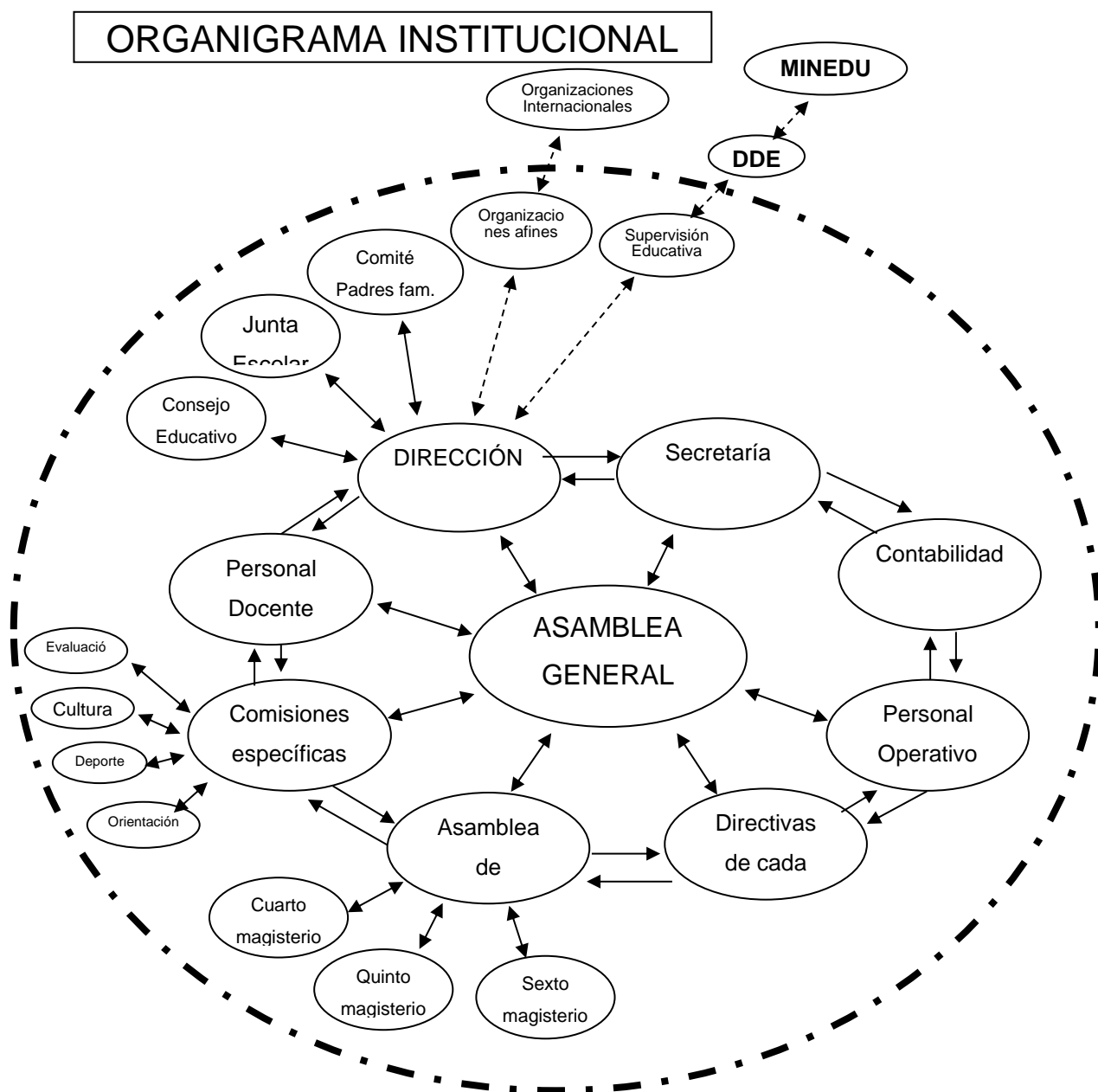
1.3.2 Misión

Ofrecer una formación en valores con pertinencia cultural a través de la gestión en forma continua de la actualización del personal docente, la adquisición del terreno y la construcción del edificio, elaborando propuestas curriculares para la diversificación de especialidades acorde a las necesidades educativas de la región.

1.4 Estructura organizativa

1.4.1 Organigrama

Figura 1 Organigrama institucional



Fuente: elaboración propia (2020)

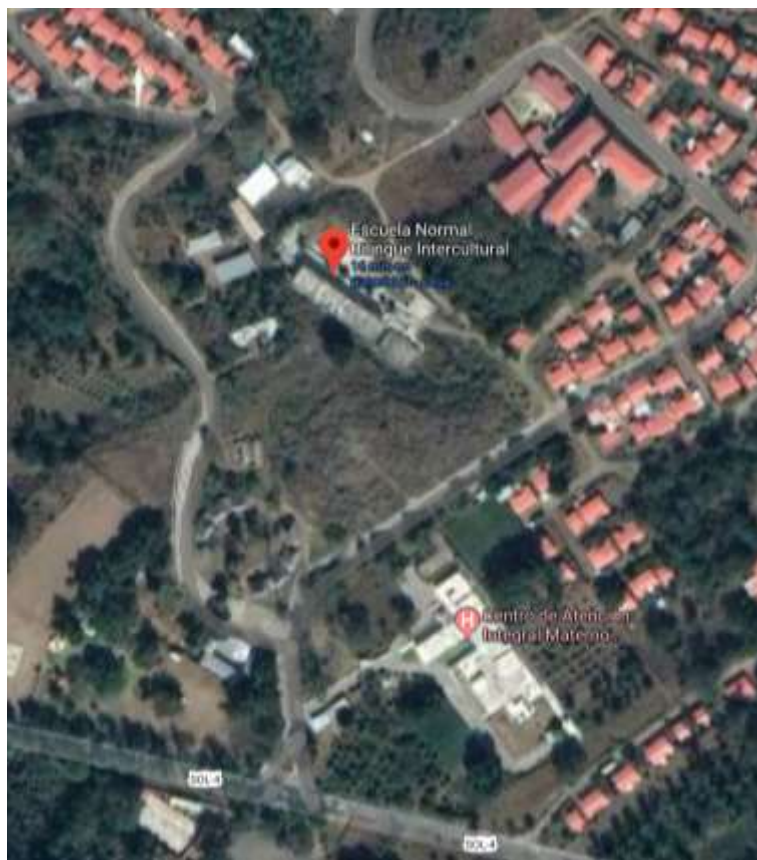
14.2 Autoridades

- MSc. José Miguel Pop Tziná – director
- Licencido Manuel Reanda Damián – subdirector

1.5 Ubicación geográfica

La Escuela Nacional Bilingüe Intercultural se encuentra ubicada en la Comunidad de Chukmuk III del municipio de Santiago Atitlán, en el departamento de Sololá. Posee un fácil acceso por la carretera que va de Santiago Atitlán a San Lucas Tolimán, teniendo su acceso en la misma entrada que el Centro de Atención Integral Materno Infantil de Santiago Atitlán, la que se ubica a unos doscientos metros de la escuela.

Figura 2 Ubicación geográfica de la institución



Fuente: Google Maps (2020)

1.6 Fortalezas de la institución

En las características que posee la institución, se destacan las siguientes fortalezas:

- Responde a los Acuerdos de Paz.
- La ENBI responde a la interculturalidad.
- Práctica y valorización de la cultura maya.
- Única Escuela Normal Bilingüe.
- Asignación de plazas por Acuerdo Ministerial.
- Comunicación bilingüe.
- Promueve la formación de líderes.
- Apoyo técnico a proyectos educativos por la Dirección Departamental de Educación y otras organizaciones.
- Implementación del nuevo currículo.
- Aceptación del bilingüismo pedagógico.

1.7 Limitantes de la institución

- Mala organización de propuesta a bolsas de estudio.
- Padres y madres de familia analfabetos.
- Ser utilizados en programas no remunerados por instituciones en coordinación con el MINEDUC.
- Incumplimiento del acuerdo salarial pactado desde la creación de la ENBI.
- Incumplimiento del pago de bono por el bilingüismo.
- Posibilidad y riesgo en la congelación de plazas vacantes de docentes.
- No contar con centros universitarios para otras especialidades.
- La distancia donde residen las familias.
- Deficiente preparación académica con que vienen los estudiantes.
- Falta de apoyo financiero a las capacitaciones.
- Falta de nombramientos de catedráticos.

1.8 Problemática inicial detectada

La principal problemática detectada en un inicio es la ubicación del establecimiento, debido al traslado del cantón Panabaj a la Comunidad de Chukmuk a aproximadamente cinco kilómetros de la población de Santiago Atitlán, y con un servicio de transporte insuficiente y en la mayoría de casos inadecuado, obliga a los estudiantes a desplazarse hasta las instalaciones de la escuela de manera temeraria, ya que la mayor parte del transporte es a través de pickups que incumplen con toda norma de seguridad para sus pasajeros. Esta forma de transporte es generalizada en la república y representa un riesgo a la vida de las personas que la utilizan.

El otro medio de transporte es por medio de mototaxis (*tuk-tuk*) que representa una forma un poco más segura de transportarse, pero su costo es cinco veces mayor la del transporte común y eso imposibilita a la mayoría de estudiantes a hacer uso de él, ya que el costo de transporte sería muy alto al hacer cuentas mensuales y a muchas de las familias de esta escuela dichos costos les afectan severamente la economía familiar, y por ende deciden hacer uso del transporte colectivo.

Capítulo 2

Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional es derivado de la observación realizada a la realidad del establecimiento educativo y con fundamento en las valoraciones y los comentarios que realizan los profesionales que integran el personal, siendo ellos quienes de primera mano pueden realizar observaciones sobre el funcionamiento y sobre todo las carencias y fortalezas que puede presentar el centro educativo.

Para llegar a un consenso sobre algún tipo de problemática a abordar y tratar de proveer una solución, es necesario involucrarse en un proceso investigativo y de diálogo con todos los actores del centro educativo, utilizando herramientas para la recolección de datos, y a partir de estas experiencias establecer el objeto de diagnóstico, y posteriormente el objetivo que pretendemos alcanzar. Esto lleva a determinar una posible vía para atenuar la problemática o en el mejor de los casos erradicarla por completo de la institución.

Cabe resaltar que el resultado de este diagnóstico se deriva de una gama muy variada de situaciones existentes en el contexto de la institución, por lo que se vuelve una labor completa el establecer una causa exacta de ellas.

2.1 Problemática

Uno de los inconvenientes que se pudieron observar en la institución es la falta de un manual en el cual se detallan las funciones, los derechos, las obligaciones y las sanciones aplicables a cada integrante del personal técnico-administrativo, así como también su utilización para evitar duplicidad de actividades o la confusión en la ejecución de las tareas propias de la institución. Esto lleva a plantear la idea de que la elaboración de un manual de este tipo supone un paso importante para la definición de las tareas de cada miembro del establecimiento.

Establecido el problema, se continúa con el proceso de identificación de las posibles soluciones. Para esto se utilizarán las herramientas que se presentan a continuación, con las que se puede reunir y analizar la información proporcionada por los mismos miembros del personal de la institución.

2.2 FODA sistémico

Tabla 1 FODA sistémico

	Fortalezas (+)	Oportunidades (-)
<p>FODA</p> <p>Área administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con instalaciones adecuadas para el ejercicio docente. • Las aulas cuentan con equipo audiovisual. • La convivencia entre la comunidad educativa se da en un ambiente de respeto. • El personal con el que se cuenta esta altamente calificado. • El desarrollo de las clases se realiza en el marco planteado por el CNB. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad de los estudiantes conforma una fuente de enriquecimiento cultural. • Apoyo económico por parte de organizaciones e instituciones no gubernamentales. • El MINEDUC y el sector privado promueven oportunidades de trabajo para la EBI (Educación Bilingüe Intercultural). • Apoyo técnico y financiero de parte de la dirección

		departamental de educación.
Debilidades (-) <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de clases insuficiente, debido a la cantidad de contenido en el pensum de estudios • Desconocimiento de funciones de parte del personal administrativo y docente • Dificultad en la organización propia • Trato inadecuado entre los docentes y estudiantes que afecta la disciplina • Continuidad de patrones de formación deficiente • Deficiente preparación de algunas áreas (matemáticas e idioma español) 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración e implementación de una planificación estratégica sobre labor docente • Actualización de actividades administrativas, a través del establecimiento de procesos • Formación e integración de personal en un comité encargado de la elaboración, gestión y seguimiento de proyectos • Actualización de los docentes en el uso y aprovechamiento de equipo moderno (computadoras, tabletas, celulares, cañoneras, redes sociales, etc.) • Realización periódica de charlas para el fortalecimiento de responsabilidades docentes 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un manual de funciones técnico-administrativas del establecimiento • Realización de charlas periódicamente, sobre procesos técnicos y administrativos • Fortalecimiento de la cooperación y realización del trabajo en equipo, a través de convivencia y actividades grupales

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y ejecución de la evaluación de desempeño 	
<p>Amenazas (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala organización de propuesta a bolsas de estudio • Padres y madres de familia analfabetas • Incumplimiento al pago de bono por el bilingüismo • La distancia donde residen las familias • Falta de fuentes de empleo y las existentes mal remunerada 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de programa de becas para docentes • Implementación de la normativa de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en los centros educativos • Gestión de programa de becas para estudiantes • Realización periódica de talleres sobre motivación y autoestima con los estudiantes 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir instituciones a visitar • Establecer parámetros para optar a los programas de beca

Fuente: elaboración propia (2020)

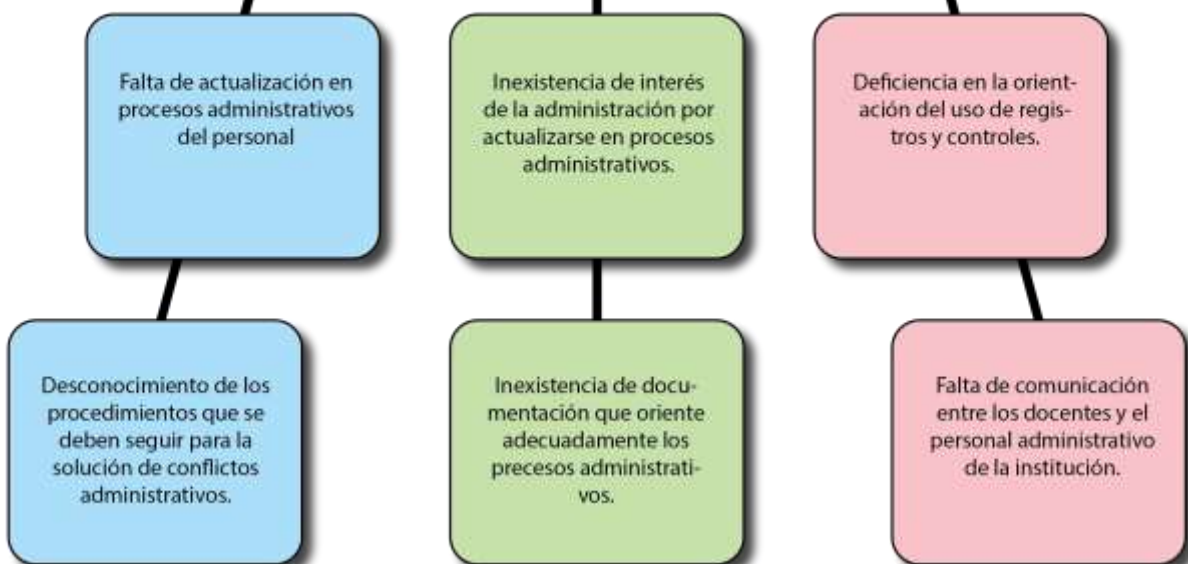
2.3 Árbol de problemas

Figura 3 Árbol de problemas

EFEECTO



CAUSA



Fuente: elaboración propia (2020)

2.4 Árbol de objetivos

Figura 4 Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia (2020)

2.5 Metodología

La investigación acción es una forma de cuestionamiento autorreflexivo llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones de la propia práctica social educativa; con el objetivo también de mejorar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo. (Lewin 1946, pp. 34-46).

Definir una problemática y establecer una posible solución es un proceso que requiere el establecimiento de pasos concretos para su realización. Durante el proceso de Práctica Profesional Dirigida realizada en la Escuela Normal Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán, Sololá, se procedió a indagar cual era el área que representaba el mayor reto dentro de la organización de este establecimiento. Para llegar a este objetivo se debía contar con información proveniente de todos los medios posibles, docentes, personal administrativo y estudiantes.

Durante el proceso se pudo establecer una buena comunicación con todos los actores y se pudo definir que los procesos administrativos son los que generan el mayor contratiempo en las gestiones y tomas de decisiones, ya que la mayoría de las veces se generan contradicciones y en la forma de actuar y las indicaciones que se dictan.

Para llegar a esta conclusión se establecieron algunas técnicas de investigación, como las entrevistas, las encuestas y la elaboración de herramientas como el FODA que fueron socializadas progresivamente con una muestra de la comunidad educativa, identificando la pertinencia que cada sector posee en el tema establecido.

2.6 Técnicas

Para la realización del diagnóstico de la problemática a trabajar, se decidió utilizar la técnica de observación en sus modalidades directa e indirecta, debido que a esta metodología de trabajo se considera fundamental en la aplicación del método científico.

Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos con base en los cuales formular o verificar hipótesis. (Fernández-Ballesteros, 1980, Pág. 135).

Derivado de la aplicación de esta técnica se pudo establecer el alcance del desempeño de la administración del centro educativo, la aplicación de procesos y la resolución de conflictos, por lo que se determinó que era una necesidad para la institución la elaboración, divulgación y aplicación de un manual de los principios administrativos apegados a la legislación que rige el sistema educativo nacional y con ello se pueda obtener una mejora en el funcionamiento administrativo de la institución.

2.7 Instrumentos

2.7.1 FODA sistémico

El primer instrumento utilizado en el diagnóstico de la problemática del establecimiento fue la matriz FODA, la cual permitió el análisis de la planificación estratégica del establecimiento, verificando por medio de factores internos y externos que influyen en el desempeño del centro educativo.

El FODA puede realizarse como parte de la planificación estratégica, aunque también puede considerarse su utilización en forma independiente del proceso general. Al capitalizar sus fortalezas y minimizar o corregir los puntos débiles de uno, una empresa es más capaz de aprovechar las oportunidades que van surgiendo, y hacer frente a las amenazas antes de que se conviertan en peligrosos (Chiavenato 2003 p.1).

La aplicación del FODA sistémico dentro de este proceso ayudó a examinar la situación del establecimiento y partiendo de él poder establecer pasos para contrarrestar las problemáticas existentes.

2.7.2 Entrevista

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es una conversación; es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Con este instrumento se pueden obtener datos más claros sobre la problemática existente, en este caso, por este medio se pudo acceder a la fuente más específica de información, la que día a día convive con las decisiones administrativas o ha sido participe de alguna falta que ha ameritado sanción y que, como actor directo o indirecto del establecimiento, puede esclarecer con su información la fotografía que pretendemos obtener de la institución.

En este caso se pudo establecer comunicación con docentes, personal administrativo y estudiantes, con el fin de tener la mayor certeza en la imagen y decisiones que proyecta la administración de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural.

2.7.3 Encuestas

Otra forma de obtener información es a través de este instrumento que permite, por un medio más discreto, la opinión sobre un tema de personas que no se sienten cómodas con preguntas directas como sucede en el caso de la entrevista.

Específicamente en este proceso se hizo presente esta dificultad, ya que algunos docentes y estudiantes no quisieron abordar ningún tema de este tipo de forma directa y fuera la utilización de este instrumento el medio por el cual colaboración a este proceso.

2.8 Informantes

En las investigaciones de tipo cualitativo, la información directa sobre el problema o el fenómeno que se estudia son aportadas por los sujetos que viven y experimentan el propio fenómeno, por ello

han sido identificados con el término de informantes por Martínez (2013) y Mendieta (2015). Esta forma de conceptualizarlos permite contextualizarlos dentro del fenómeno o problemática; ellos tienen su propia forma de entender, ofrecer y proveer la información para que se puede alcanzar el objetivo.

Dentro de este grupo de personas se puede mencionar directamente a los siguientes actores en dos grupos, en un primer grupo, al Licenciado José Miguel Pop Tziná, director del establecimiento, el Licenciado Manuel Reanda Damián, subdirector del establecimiento, PC Silvia Melina Mendoza Petzey, secretaria, Licenciada Magda Candelaria Ramírez Sisay, contadora. En un segundo grupo se puede mencionar a los catedráticos, PEM Juan Diego Chávez Sisay, PEM Efraín Ajcabul Ramírez, Lic. Juan Sicay Ramírez, PEM Herbert Salvador Tuch Sisay.

La colaboración de ellos fue de suma importancia, ya que gracias a los puntos de vista expuestos se pudieron establecer debilidades y sobre todo la forma de abordar la problemática de manera que todos puedan ser partícipes de la solución. Cada intercambio de ideas con ellos se dio en un marco de convivencia, el cual facilitó la recolección de datos y sobre todo, cubrir la mayor parte del proceso administrativo del establecimiento.

2.9 Resultados del diagnóstico institucional

La realización del proceso de diagnóstico supone el resultado de una reflexión realizada de manera colectiva, durante la cual se establecieron dificultades y debilidades al igual que fortalezas y oportunidades que el establecimiento posee.

El resultado obtenido de este proceso es fundamental para determinar el sentido de los siguientes pasos a dar, de la generación de estrategias y tareas que nos den como resultado la mejora del funcionamiento colectivo y sobre todo lograr en los actores el compromiso por llevar a su institución hacia un proceso de mejora continua, y así lograr una mejor calidad no solo en lo administrativo sino en lo principal que supone la educación del estudiantado.

Derivado de este proceso se llegó a la conclusión que la falta de conocimientos en la realización de actividades administrativas o la falta de información o claridad en los funciones y responsabilidades de cada integrante de la institución ha influido en la incorrecta toma de decisiones o a la evasión de responsabilidades por parte del personal. Por ello, tomando en cuenta este proceso de diagnóstico se estableció como objetivo la cimentación de los procesos administrativos, estableciendo claramente las funciones y obligaciones de cada elemento participante de la organización, evitando así la duplicidad de esfuerzo y con esto alcanzar un panorama de excelencia para la institución.

Puntualmente, se puede mencionar que dentro del establecimiento existe una clara descoordinación entre la dirección y la subdirección, teniendo como punto de partida la discrepancia entre horarios y sobre todo la gestión y atención de diversas actividades, que a veces suponen duplicidad de instrucciones para el personal.

También se pudo observar que los catedráticos tienen horarios diferenciados de asistencia y permanencia en el establecimiento, esto con el aval de la dirección, que provoca muchas veces la no atención de padres de familia, que asisten para solventar inconvenientes con el proceso educativo de sus hijos dejando a un lado sus actividades personales, pero, muchas veces, sin encontrar a los catedráticos.

Algunos catedráticos tampoco acatan las disposiciones de la dirección en cuanto a la normativa de registro de notas y evaluaciones, ya que, a pesar de la entrega de listados y cuadros oficiales con un orden alfabético establecido, ellos optan por utilizar otros modelos que no llenan las expectativas de la dirección o que contienen información sin orden y que puede ocasionar atrasos en la elaboración de informes o la generación de estadísticas para la evaluación de los procesos.

Tampoco existe un proceso de evaluación docente, y raras veces se da el acompañamiento pedagógico por parte del director y subdirector, quienes se limitan a leer las planificaciones de clases, pero sin supervisar el cumplimiento de ellas.

También existe un atraso significativo en el registro y firma de los libros de actas, los cuales son atendidos por la secretaria, que muchas veces a pesar de tener listos los libros con la información, los catedráticos e inclusive las autoridades se atrasan en la firma de las actas.

Por último, se identificó que no existe una meta en común, que cada elemento que integra la comunidad educativa de este establecimiento, persigue lo que a su criterio considera que es lo correcto, por lo que las discrepancias entre los actores pueden surgir de manera constante.

Capítulo 3

Marco teórico

En este capítulo se abordará la fundamentación teórica utilizada para la realización de esta propuesta, la terminología y las consultas realizadas a diversos autores, que permitieron obtener ideas y sobre todo puntos de vista diferentes, que en conjunto reflejaron la idea que se había propuesto.

Para poder establecer una problemática y la propuesta para su solución se debe tener claro el campo de acción, sobre todo en el plano de las conceptualizaciones y sus objetivos y atribuciones.

3.1 La institución educativa

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en una meta u objetivo, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifica en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin (Martínez Aguirre, L., 2012:12).

Según lo expresado por Martínez, debe una guía para la consecución de las metas dentro de una organización. Esto involucra a la dirección y sobre todo a normas establecidas para el correcto desempeño de las labores de cada integrante de ella, porque lo que se persigue es, sobre todo, el aprovechamiento máximo de beneficios por parte de la sociedad.

Para la Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa también es imperativo que los establecimientos educativos sean efectivos. Según ellos “influyen en el rendimiento de los estudiantes, los establecimientos que generan alguna de las siguientes condiciones: alimentación, vivienda, materiales, biblioteca, vestimenta, doble jornada laboral, clima escolar positivo, docentes

especializados, experiencia docente, gestión y liderazgo del director, acompañamiento técnico, programas de refuerzos; sin considerar el nivel socioeconómico” (Del Valle-Mó, 2018:27).

Por lo tanto, no solamente proporcionar materiales para los estudiantes es necesario, sino también la creación de una estructura administrativa que refleje el liderazgo de la persona que dirige y el compromiso de todos los que laboran en ella, para así lograr una efectividad en la formación educativa de sus estudiantes.

Esto conduce a la necesidad de diseñar una cultura organizacional y promover un entorno de trabajo en equipo con el cual debemos considerar la labor del gerente, en este caso director del establecimiento, y tener en cuenta que no posee una visión omnipotente, ni tampoco simbólica (en administración se considera que el éxito o fracaso de una empresa o institución se debe a factores externos). Para Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010:44) “en realidad, los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos; sin embargo, sus opciones para actuar y decidir están restringidas. Las restricciones internas provienen de la cultura de la organización y las externas del entorno de la organización”.

Lo anterior permite comprender que las limitaciones de los que dirigen a las instituciones públicas, en nuestro caso las instituciones educativas públicas, se ven limitadas en su accionar por la legislación y reglamentación interna o ministerial existente para la institución y que solamente su conocimiento y correcta interpretación puede hacer la diferencia entre el ofrecimiento de una educación integral de calidad o el mal funcionamiento de la institución.

¿Como se puede entonces realizar una integración de todos los actores dentro de la institución y lograr los objetivos?, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010:185-189) consideran que, la participación en el diseño organizacional debe ser un proceso que involucre decisiones sobre seis elementos clave y los cuales deben de estar informados y consensuados con todos. Esos elementos son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización, que se detallarán brevemente a continuación.

- **Especialización del trabajo.** Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.
- **Departamentalización.** Es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización: funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes. Aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.
- **Cadena de mando.** Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?”.
- **Tramo de control.** ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización.
- **Centralización y descentralización.** La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está.
- **Formalización.** Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Se puede observar en todo lo anterior una visión muy empresarial, pero que sí es aplicable a toda institución educativa, ya que definiendo cada uno de estos pasos, los procesos administrativos y educativos pueden adquirir una relevancia mayor. Como ejemplo se puede citar la especialización

del trabajo. Por ejemplo, si para los cursos de matemática se asigna a una persona con esa especialización, se pueden esperar resultados notables en el aprendizaje de los estudiantes; lo contrario puede ocurrir si asignamos a una persona con especialidad en ciencias sociales para los cursos de matemática; esta persona rendirá mucho menos que una especializada, porque en su proceso deberá considerarse el aprendizaje de procesos que desconoce.

Por último Martínez (2012:103-104) comenta:

Partiendo de lo anterior, si comprendemos que las empresas son sistemas de sistemas, es decir, son como un organismo vivo, este para su supervivencia requiere que cada sistema interno y externo funcionen continuamente enlazados, es decir, si un órgano o sistema no funciona, esto pone al organismo en una situación de enfermedad o grave estado que puede provocar su muerte, si el sistema respiratorio colapsa, este no lleva el oxígeno a los órganos internos, corazón, pulmones, cerebro, etc., por tanto puede propiciar la muerte del individuo o el mal funcionamiento de uno de los órganos vitales. Del mismo modo, un sistema dentro de la empresa que no efectúe su labor de manera adecuada pone en riesgo el funcionamiento de toda la organización.

Lo anterior refuerza la necesidad de establecer principios, obligaciones y objetivos concretos para cada puesto de trabajo dentro de la organización, y con base en ello construir una metodología de trabajo que garantice la consecución de nuestras metas. No debe ser una manera de imposición sino, como expresa (Chiavenato, 2007 p. 93):

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, con dirigentes democráticos, persuasivos y simpáticos con todo el personal. En lugar de tratar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe percibir las

limitaciones de esa lógica y entender la de los trabajadores. Para Mayo ya se acabó la fase de la organización humana en que la comunicación y la colaboración quedaban garantizadas por las rutinas establecidas. La sociedad civilizada alteró sus postulados.

Entonces se deben tomar en cuenta todos los puntos de vista y formular una estrategia de trabajo que involucre los pensamientos y respete la integridad y dignidad de los colaboradores, pero que también sea respetuosa con la legislación y los compromisos adquiridos por cada uno de ellos con la institución.

En conclusión, cada uno de los colaboradores deberá de tener sus labores asignadas de manera que no se puedan tergiversar su interpretación y que estas sean consecuentes con las leyes que rigen el servicio laboral que presta una persona al estado de Guatemala.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Nombre de la propuesta

Elaboración e Implementación del Manual de Funciones Administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural / Kitijob'al Tijoonelaa' Tz'utujilaa' ENBI de Santiago Atitlán, Sololá.

4.2 Introducción

La calidad educativa debe de ser un objetivo que toda institución escolar establezca como una prioridad. Esto se puede conseguir con la utilización de las herramientas adecuadas y si no se cuentan con ellas, realizar el esfuerzo de obtenerlas o elaborarlas, y que estas sean las que orienten de manera eficaz y efectiva a la organización. Lo anterior puede traducirse en una mejor fluidez de información tanto en lo administrativo, así como en la relación entre el personal y los estudiantes.

Tomando en cuenta la carencia de un manual de estas características, o algún tipo de guía para este objetivo, se vuelve imperativo su elaboración para evitar futuros inconvenientes en la realización de la labor tanto docente como administrativa.

El conocimiento de las funciones administrativas de la institución corresponde a cada una de las personas que laboran en ella, por lo tanto. En este manual se podrán consultar esas funciones y con esto se evitará la sobrecarga de responsabilidades del director del establecimiento, ya que con esa información se podrá coordinar de una mejor manera la delegación de funciones al resto del equipo de trabajo.

Este manual incluye datos sobre la institución: cuáles son sus objetivos, su visión y misión, cuáles son los métodos propuestos para la consecución de metas. También se incluyen propuestas para abordar cierto tipo de problemáticas comunes y sus respectivos procesos. Se espera que este

documento pueda aportar una mejora en los procesos de la institución ya que su elaboración fue consensuada y vista como prioridad por los colaboradores del establecimiento.

Por último este manual refleja los puntos de vista de cada colaborador, quienes creen que con su implementación se pueden conseguir mejoras significativas en la organización y la administración del establecimiento, ya que ellos han visto como algunos procesos necesitan un cambio en su ejecución.

4.3 Justificación

En todo establecimiento educativo debe de prevalecer siempre una correcta administración de recursos tanto materiales como humanos y para que eso sea realmente una constante dentro de la institución, deben de establecerse normas y lineamientos para que cada individuo conozca la naturaleza de sus funciones y poder llevarlas a cabo de manera correcta.

Debido a ello, la existencia de un manual funciones administrativas es imperativa, ya que al establecer dentro de ella las obligaciones y funciones que cada puesto de trabajo exige, se desarrollará en el establecimiento un sistema que permita ejecutar las labores administrativas y docentes de manera correcta, eficiente y eficaz, y así poder ser un referente en cuanto a calidad educativa.

Esto lleva a tener como prioridad la elaboración e implementación de manual de funciones técnica y administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán, Sololá, con el fin de facilitar a los colaboradores el acceso a perfiles, competencias, funciones y requisitos administrativos, aplicables a sus puestos de trabajo y sobre todo a la actividad que la institución desenvuelve en la sociedad. Esto permitirá a la institución a realizar una labor con mayor coordinación, más efectiva y eficaz en todo sentido, ya que contará con lineamientos específicos para la realización de sus actividades y todos sus colaboradores contarán con acceso a la información necesaria de manera rápida y sin necesidad de consulta a sus superiores, salvo casos específicos.

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

Para el establecimiento de lineamientos se tomó como base el proceso de diagnóstico institucional en el cual la utilización de técnicas como el cuadro FODA, y el árbol de problemas, permitieron establecer debilidades a las que se les podrían dar una solución. En este caso, se abordó el desconocimiento de funciones administrativas por parte de los colaboradores y en algunos casos por la dirección del establecimiento, lo cual ha derivado en complicaciones en la ejecución correcta de las labores de cada uno.

Esta problemática puede tener origen en la falta de material de apoyo para las áreas administrativa y docente, en el cual los colaboradores puedan consultar rápida y correctamente los pasos a seguir para la resolución de conflictos o actividades. Por tal razón se adopta como proyecto la elaboración e implementación de un manual de funciones administrativas para la Escuela Nacional Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán para contribuir con la mejora de la eficiencia en la realización de sus actividades.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Elaborar e implementar el manual de funciones administrativas de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural de Santiago Atitlán, Sololá, que ayude a mejorar la calidad educativa de la institución

4.5.2 Objetivos específicos

- Consensuar entre todos los actores la formulación de un manual de funciones administrativas con la cual se rija la institución.
- Realizar una propuesta a la comunidad educativa sobre lineamientos para el establecimiento de la disciplina y el orden en todos los ámbitos existentes en la organización.

- Establecer en el personal, el conocimiento de sus derechos, obligaciones y sanciones, y la correcta forma de ejecución de las diversas labores en la institución.

4.6 Estrategia

Los datos del diagnóstico institucional, dentro del cual la herramienta principal fue el FODA, cuya elaboración incluyó la socialización de datos y situaciones con todos los involucrados, permitieron concluir en las necesidades de la institución a nivel administrativo, las carencias o falencias existentes en el proceso administrativo.

Los datos se complementaron con técnicas como la observación, la cual fue aplicada de manera programada, e incluyó el análisis y la reflexión de la actividad administrativa que se realiza dentro del establecimiento, para poder, a través de ella, establecer una propuesta correcta para la realización de innovaciones que puedan impactar de manera positiva la ejecución administrativa de la institución.

Cabe mencionar que, aunado a la observación, también se implementó el uso de herramientas como encuestas y entrevistas, que también aportaron datos específicos sobre el punto de vista que cada actor poseía sobre la forma administrativa de la institución. Estos acercamientos al personal también aportaron ideas sobre cómo abordar la problemática existente y quiénes deberían de ser las personas o puestos que lideren estos cambios.

4.7 Resultados esperados

Derivado de los datos obtenidos del proceso de observación e investigación, se obtuvieron los lineamientos para la elaboración de un manual de funciones administrativas, con lo que se pretende fortalecer y gradualmente volver más eficiente y eficaz el servicio que se ofrece a la comunidad educativa del lugar. Además, este manual servirá de guía para todos los colaboradores sobre los procesos a seguir en circunstancias específicas, y así conseguir mejoras integrales dentro de la institución, que lleven a cada día a tener una mejor calidad educativa.

4.8 Actividades

En el desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida, se realizaron varias actividades en el área administrativa del establecimiento con el personal administrativo y también con docentes y parte del alumnado. Las actividades se mencionan a continuación:

- a) Observación institucional: la cual orientó sobre la forma de trabajo que se realiza dentro del establecimiento, y que permitió identificar los problemas y las debilidades existentes dentro de la institución.
- b) Realización de entrevistas: estas se realizaron con el personal administrativo, docente y con parte del alumnado para obtener su opinión de la labor administrativa del establecimiento.
- c) Aplicación de encuestas: el objeto de estas encuestas fue conocer u obtener datos sobre aspectos específicos de la administración del establecimiento.
- d) Reuniones con el personal: primero se realizó una reunión para la elaboración del FODA sistémico, para la obtención de datos objetivos y desde el punto de vista de cada integrante del personal y así unificarlo con los datos obtenidos con la observación, entrevistas y encuestas. En una segunda oportunidad se socializaron los datos obtenidos en la observación y se definieron los puntos a abarcar en el manual. Una tercera reunión para revisar el manual y sus posibles modificaciones.
- e) Se realizó la entrega del Manual de funciones administrativas a la dirección y al personal.

4.9 Cronograma de actividades

Tabla 2 Cronograma de actividades

Estrategia	Resultados Esperados	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Observaciones
Establecimiento de metodología para la obtención de información	Obtención de información	Observación de la institución	■	■		
Elección de personas para entrevistas	Recaudación de datos	Entrevista al personal docente y administrativo		■	■	
Análisis grupal	Identificación de necesidades	Reunión con personal		■	■	
Unificación de técnicas	Información concreta sobre el establecimiento	FODA		■	■	
Planteamiento de resultados	Socialización de datos obtenidos.	Presentación de resultados obtenidos.			■	
Identificación de necesidades	Aprobación del proyecto	Planteamiento de proyecto			■	

4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

La implementación de este manual recaerá en primer lugar en la figura del director del establecimiento, quien será el responsable de su divulgación, para que cada miembro del equipo conozca cuales son las funciones que deben de ejercer y puedan así darle cumplimiento. Seguidamente para la sostenibilidad del proyecto, se deberá de realizar una evaluación anual del manual, para verificar su vigencia y en caso de ser necesario integrar los cambios o actualizaciones necesarias para que la labor que se desarrolle sea de una calidad constante.

4.12 Recursos

4.12.1 Humanos

- Director
- Personal administrativo
- Personal docente
- Personal operativo
- Practicante
- Supervisor de Educación
- Alumnado

4.12.2 Materiales

- Libros y materiales de consulta
- Hojas de papel bond
- Computadora
- Impresora
- Cartuchos de tinta
- Discos compactos
- Memorias USB

4.13 Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron fondos propios del estudiante quien en su totalidad aportó los recursos para financiar el proyecto. A continuación, se desglosa la distribución de esos gastos.

Tabla 3 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Resma de papel bond	1	Q.40.00	Q.40.00
Disco compacto (CD)	2	Q.15.00	Q.30.00
Impresiones y empastado del informe	3	Q.60.00	Q.180.00
Transporte y refacciones			Q.500.00
Gastos varios			Q.50.00
Total			Q.800.00

Fuente: elaboración propia (2020)

Capítulo 5

Sistematización de la propuesta

5.1 Experiencia vivida

El proceso de Práctica Profesional Dirigida brindó las pautas para que se pudiera observar la labor administrativa de la institución y a partir de ella surge la propuesta de elaboración de un manual de funciones administrativas para uso del establecimiento.

Durante este proceso se pudo observar que dentro de la institución existía cierta confusión a la hora de realizar la actividad administrativa, ya que, a pesar de contar con un director y un subdirector, contadora y secretaria, en muchas ocasiones se presentaban inconvenientes de sobre en quien recaía la responsabilidad de una actividad determinada o si el incumplimiento de cierta tarea debía recaer o no en una persona específica.

Otra de las situaciones que motivó la propuesta del manual fue que el personal docente incurría constantemente en el incumplimiento de los deberes que se le asignan en la legislación nacional, al no contar con una guía sobre medidas correctivas hacia las faltas que cometían, sobre todo con las relacionadas con el horario de asistencia y estancia en las instalaciones del establecimiento. Algunos catedráticos llegaban más tarde que otros y algunos de ellos se retiraban mucho antes del término de la jornada laboral, y en dichas faltas se incluía frecuentemente al subdirector del establecimiento.

A medida que avanzaba del proceso de observación y con la idea ya definida en la elaboración de un manual de funciones administrativas, se fueron realizando actividades para que los involucrados conocieran y aportaran sus puntos de vista e ideas de mejora para la elaboración de este manual.

Antes de la presentación del manual, gracias al apoyo de la dirección y supervisión, fueron implementadas algunas acciones incluidas en el manual, acciones que fueron recibidas al principio con recelo por el personal, pero que con el pasar de los días, fueron acatándolas de mejor manera.

5.2 Reconstrucción histórica

Es necesaria una estructuración de los pasos para alcanzar las metas establecidas, pero primordialmente, para la identificación de las debilidades que se han de tratar de erradicar dentro de la institución. Para lograr el objetivo de plantear un proyecto que fuera de beneficio para toda la comunidad educativa con base a necesidades reales planteadas por los mismos integrantes del establecimiento, se realizaron actividades para la recopilación de información que a través de la participación de todos le brinde legitimidad al proyecto.

En primer lugar, la obtención de información sobre la organización administrativa del establecimiento fue posible gracias a las reuniones realizadas con el director, quien mostró la apertura necesaria para compartir detalles de aspectos internos y expresar sus puntos de vista sobre falencias que se presentaban en la institución. Estas reuniones también fueron de gran utilidad para aprender sobre la forma de actuar del director frente a diferentes tipos de eventualidades.

Seguidamente se abordaron temáticas administrativas con el personal del establecimiento en charlas personales, en las cuales se pudo determinar que administrativamente la institución carecía de ciertas herramientas como manuales de funciones, y que a causa de eso se daban en ocasiones roces entre el personal porque cada quien tomaba decisiones sobre cualquier tema y la mayoría de las veces sin consultar a la dirección o subdirección. También mediante esas entrevistas se pudo establecer que no todos los colaboradores estaban comprometidos con la institución, o con la posible solución de sus dificultades. Este grupo, aunque mínimo, únicamente se enfocaba en la realización de sus labores docentes y no aportaban ningún tipo de idea o desacuerdo a las disposiciones tomadas por la administración.

Una tercera etapa de entrevistas se realizó con estudiantes del último grado, alumnos de sexto Magisterio Infantil Bilingüe Intercultural y quinto Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Educación, a los que se les preguntó sobre la forma de resolución de eventualidades que ellos habían observado en el tiempo de asistencia al establecimiento.

Seguidamente se realizó una serie de encuestas a los tres grupos de actores del establecimiento en los cuales ya se planteaban dificultades ya detectadas y sobre la forma en que ellos entendían que deberían de ser afrontadas. Al mismo tiempo en que se planteaba ya la idea de la realización de un manual de funciones administrativas para evitar confusiones dentro del personal.

Acompañando a los procesos anteriores, se realizó una observación constante a todo lo que se afrontaba diariamente dentro de la institución, desde el horario del personal, hasta el cumplimiento de funciones de cada uno de ellos. Esta etapa permitió obtener de primera fuente la verificación de los datos aportados por los diferentes entrevistados, y de esta manera se pudo constatar que la mayor parte de la información brindada era consistente con los hechos que acontecían en el día a día de la institución.

Ya con datos suficientes se estableció la propuesta de proyecto, y se le presentó al director del establecimiento, quien luego de analizar la propuesta otorgó su aprobación y sugirió consensuarlo con los demás integrantes del personal, hecho que se realizó en una reunión en la cual todos aportaron ideas, y sobre todo se comprometieron a respetar los lineamientos que se establecieran en el manual propuesto.

La elaboración del manual contó con el apoyo de la dirección y la subdirección del establecimiento, quienes aportaron sus puntos de vista e inclusive brindaron sugerencias sobre el contenido del manual.

Previo a la entrega del manual se aprovechó una reunión con el supervisor educativo del distrito para revalidar el compromiso de cumplir con los lineamientos establecidos en el, que previamente había adquirido el personal.

Por último, se realizó la entrega del manual en una reunión con todo el personal del establecimiento, durante la cual todos expresaron su satisfacción con el contenido de la misma.

5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta

Las instituciones deben de funcionar como un todo, cada área debe de ejercer su función de una manera en la cual no afecte la labor de ninguna otra, y sobre todo que cada miembro de la institución conozca sus funciones y sus limitaciones.

En las primeras etapas de la observación realizada, se pudo evaluar el nivel de coordinación administrativa que existía en la institución, y debido a los resultados obtenidos, se determinó que podía darse una mejora significativa si existiera una guía que indique a todos las funciones que deben de realizar para la correcta administración de la institución.

Para llegar a esa conclusión fue necesaria la recopilación de información a través de herramientas como la entrevista y encuestas, donde los participantes pudieron establecer su punto de vista y proporcionar ideas de cómo debería de ser el proceso para la solución de eventualidades dentro del establecimiento. La elaboración del FODA sistémico también fue fundamental en la recopilación de datos ya que se contó con la participación del personal administrativo para evaluar y establecer cuáles eran los datos relevantes para incluir en este diagnóstico.

Derivado de lo anterior, la idea de la elaboración de un manual de funciones administrativas fue tomando una forma concreta, ya que el objetivo de la de la realización de este proceso era ayudar a la mejora del desempeño administrativo de la institución, y eso se conseguiría únicamente siendo partícipes del establecimiento de normativas que garanticen la continuidad de la idea, objetivo que se consiguió con la aprobación de la elaboración del manual.

5.4 Principales lecciones aprendidas

La tarea de un administrador de establecimiento educativo no se limita únicamente en coordinar actividades, sino que debe tener características que se adapten a las diferentes situaciones que se presentan. Es por ello que contar con las herramientas correctas y necesarias se hace imperativo, ya que cada eventualidad posee sus propias características en las que influyen elementos como la personalidad de los involucrados, el ámbito en el que ocurren, además de aspectos culturales que obligan a cada administrador a tratar de manera diferente los eventos, aunque en la teoría se planteen de manera similar.

Existe la idea de que la responsabilidad en la toma de decisiones debe de recaer únicamente en la figura del director, y que los demás elementos que integran el personal no deben de influir en ello, pero en la práctica debe cada elemento apoyar en este aspecto, conociendo sus funciones y realizando de manera correcta su labor dentro de la institución, ya que esto brindará la pauta para que el director pueda centrarse en lo que a él corresponde.

Es importante ser consecuentes con nuestras acciones; no se puede decir una cosa y realizar otra. En el proceso de práctica, pude darme cuenta de que muchos de los docentes exigen a la administración realizar correctamente su labor, siendo ellos los que propiciaban el funcionamiento incorrecto de la institución, al incumplir con sus horarios, no apoyar actividades y sobre todo irrespetar a sus autoridades. Esto nos lleva a analizar y a entender que una labor bien hecha, mejora la administración y que podemos ser parte de la solución.

Conclusiones

Contar con un manual de funciones administrativas es imperativo para el correcto funcionamiento de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural para evitar la duplicidad de esfuerzo y la usurpación de funciones, y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos como institución.

Debe de existir compromiso de parte de todo el personal para acatar las disposiciones administrativas, de esta manera se establece el respeto a la línea jerárquica que existe dentro del centro educativo.

El director de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural debe establecer una estructura de trabajo que permita la actualización constante de su personal y, sobre todo, que la forma de administración sea incluyente, siempre bajo el respeto de los reglamentos establecidos.

La Práctica Profesional Dirigida es un proceso que permite la experimentación en el área laboral que no puede obtenerse en el aula de la universidad. Es un elemento primordial en la formación de nuevos profesionales ya que gracias a él se puede aprender de la evaluación directa del accionar de una institución establecida y con ello se pueden obtener fundamentos para el ejercicio profesional.

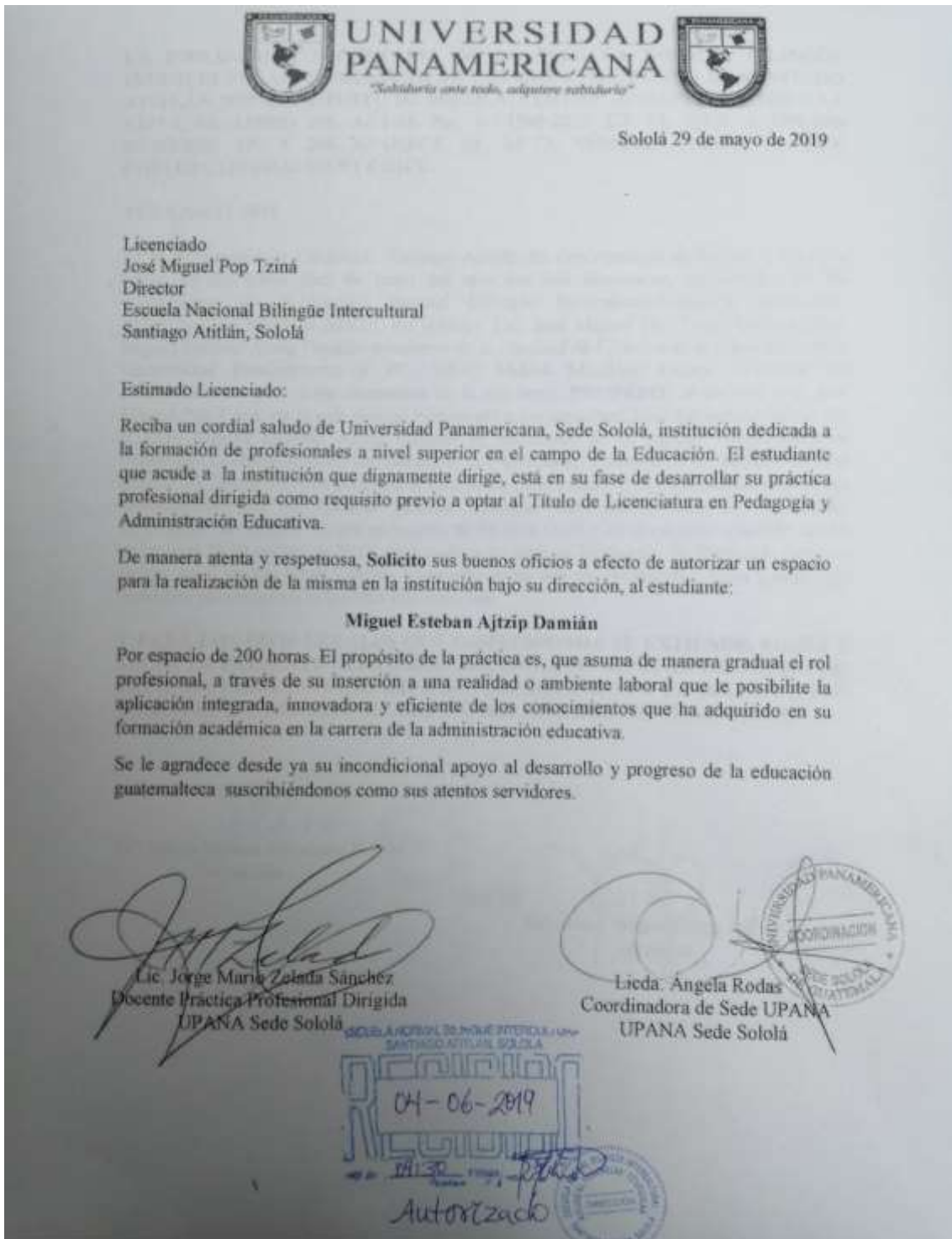
En nuestro sistema educativo no existen elementos que promuevan la actualización docente o administrativa. Todo debe surgir desde el compromiso de las autoridades de cada centro educativo y sobre todo en la aceptación del personal de programas o actividades que ellos planteen.

Referencias

- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a investigar*. Primera Edición. Editorial Brujas. Argentina
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Tercera edición. Editores S.A. de C.V. McGraw-Hill/Interamericana. Colombia: Bogotá
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. Editores S.A. de C.V. McGraw-Hill/Interamericana. México
- Franklin (2004). *Organización-de-empresas-análisis-diseño-y-estructura*. Tercera edición. McGraw-Hill. Estados Unidos: Washington
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal for Social Issues*. Estados Unidos de Norteamérica
- Martínez Aguirre. L. (2012). *Administración Educativa. Primera Edición*. Tercer Milenio S.C. México
- Mendieta Izquierdo, G. (2015). *Informantes y muestreo en investigación cualitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Pereira Colombia
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Prentice-Hall. México
- Rodríguez (1995). *Como elaborar y utilizar los manuales administrativos*. Cuarta edición. Editorial Cengage. Estados Unidos Washington
- Vargas Jiménez, I. (2012). *Revista Calidad en la Educación Superior*. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica

Anexos

Anexo 1 Cartas de las autoridades



Anexo 2 Ficha informativa del estudiante

1. Datos personales

- a. Nombre del/la estudiante practicante: Miguel Esteban Ajtzip Damián
- b. Carné: 1122845
- c. Dirección: Cantón Panaj, Santiago Atitlán, Sololá.
- d. Números de teléfonos: 7721-7820 móvil: 59720973 – 34728949
- e. Dirección electrónica: miguel.ajtzip@gmail.com

2. Datos de la institución educativa

- a. Nombre de la institución educativa: Escuela Nacional Bilingüe Intercultural ENBI
- b. Nombre del/la Director/a: José Miguel Pop Tziná
- c. Dirección: Comunidad de Chukmuk 3, Santiago Atitlán, Sololá
- d. Números de teléfonos: _____ móvil: 5816-6583
- e. Dirección electrónica: jmpoptzina@gmail.com
- f. Días, Horarios de trabajo: Lunes a viernes de 8:00 a 12:00 horas

3. Datos de la práctica

- a. Periodo del: 10/06/2019 al: 30/08/2019
- b. Horario de: 08:00 a 12:00 horas Días: Lunes a Viernes
- c. Horas de Práctica Profesional Dirigida: 200 horas
- d. Nombre del asesor: Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez

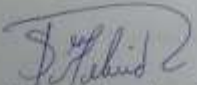
Anexo 3 Constancia y certificación de acta

LA INFRASCRIPTA SECRETARIA DE LA ESCUELA NORMAL BILINGÜE INTERCULTURAL, COMUNIDAD DE CHUKMUK, MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS No. G7-1509-2015 EN EL QUE A FOLIOS NÚMEROS 199 Y 200 APARECE EL ACTA NÚMERO 11-2019, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

ACTA No. 11-2019

En la Comunidad de Chukmuk, Santiago Atitlán del departamento de Sololá, a las ocho horas del día lunes diez de junio del año dos mil diecinueve, constituidos en las instalaciones de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural/Kitijob'al Tjjoonela' Tz'utujilaa' de Santiago Atitlán, los señores: Lic. José Miguel Pop Tziná director, PSE. Miguel Esteban Ajtzip Damián estudiante de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad Panamericana y PC. Silvia Melina Mendoza Petzey secretaria del establecimiento, para dejar constancia de lo siguiente: **PRIMERO:** el director Lic. José Miguel Pop Tziná, da la más cordial bienvenida a los presentes, hace del conocimiento que el PSE. Miguel Esteban Ajtzip Damián es estudiante de la carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana. **SEGUNDO:** el director da formal toma de posesión al estudiante mencionado, estará ejerciendo su práctica administrativa en la Escuela Normal Bilingüe Intercultural/Kitijob'al Tjjoonela' Tz'utujilaa', de lunes a viernes en horario de 08:00 a 12:00 y de la manera siguiente: del 10 de junio al 30 de agosto de 2019, para realizar un total de 200 horas. Se finaliza la presente sesión, en el mismo lugar y fecha, a las ocho horas con treinta minutos, leída y ratificada firmamos para constancia quienes intervenimos.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE CORRESPONDA SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN LA COMUNIDAD DE CHUKMUK, MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ A LOS TREINTA DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.


PC. Silvia Melina Mendoza Petzey
Secretaria



Vo.Bo.


Lic. José Miguel Pop Tziná
Director



EL INFRASCRITO DIRECTOR DE LA ESCUELA NORMAL BILINGÜE INTERCULTURAL, DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, DEPARTAMENTO DE SOLOLA.

HACE CONSTAR:

Que el estudiante: Miguel Esteban Ajtzip Damián, quien se identifica con el número de carné Un millón ciento veintidós mil ochocientos cuarenta y cinco (1122845), de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana con sede en Sololá, realizó su **PRACTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**, en esta institución, con una duración de doscientas (200) horas, habiendo iniciado el día diez de junio y culminado el día treinta de agosto del año dos mil diecinueve, cumpliendo con los siguientes requerimientos: diagnóstico institucional y la implementación de la propuesta, como requisito previo para optar el título de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE, A LOS TREINTA DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.


Lic. José Miguel Pop Yzina
Director de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural



Anexo 4: Control de asistencia

Control de Asistencia

Nombre de la Institución: Escuela Normal Bilingüe Intercultural ENBI
 Nombre del Supervisor Directo: José Miguel Pop Tziná
 Estudiante Practicante: Miguel Esteban Ajtzip Damián

Cuadro 1

No.	Fecha	Firma	Observaciones
1	10 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
2	11 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
3	12 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
4	13 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
5	14 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
6	17 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
7	18 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
8	19 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
9	20 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
10	21 de junio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
11	2 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
12	3 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
13	4 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
14	5 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
15	8 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
16	9 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
17	10 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
18	11 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
19	12 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
20	15 de julio de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	

Lic. Jorge Mario Zelada Sanchez
 Asesor

Control de Asistencia

Nombre de la Institución: Escuela Normal Bilingüe Intercultural ENBI
 Nombre del Supervisor Directo: José Miguel Pop Tziná
 Estudiante Practicante: Miguel Esteban Ajtzip Damián

Cuadro 2

No.	Fecha	Firma	Observaciones
1	16 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
2	17 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
3	18 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
4	19 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
5	22 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
6	23 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
7	24 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
8	26 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
9	29 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
10	30 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
11	31 de julio de 2019	<i>[Firma]</i>	
12	1 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
13	2 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
14	5 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
15	6 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
16	7 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
17	8 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
18	9 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
19	12 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	
20	13 de agosto de 2019	<i>[Firma]</i>	

Lic. Jorge Mario Zelada Sanchez
 Asesor

Control de Asistencia

Nombre de la Institución: Escuela Normal Bilingüe Intercultural ENBI
 Nombre del Supervisor Directo: José Miguel Pop Tziná
 Estudiante Practicante: Miguel Esteban Ajtzip Damián

Cuadro 3

No.	Fecha	Firma	Observaciones
1	14 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
2	15 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
3	16 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
4	19 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
5	20 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
6	21 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
7	22 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
8	23 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
9	26 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
10	27 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
11	28 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
12	29 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
13	30 de agosto de 2019	<i>J. Pop Tziná</i>	
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Lic. Jorge Mario Zelada Sanchez
 Asesor

Anexo 5 Galería fotográfica



Revisando expedientes de graduandos



Participando en la Plenaria de Seminario



Ingresando datos de calificaciones de los estudiantes



Verificando el inventario de la institución

Fuente: fotografías propias (2020)