

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



**Actualización del manual de organización y funciones del personal del
Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del
Quiché, departamento de Quiché**
(Práctica Profesional Dirigida)

Karen Triny Cifuentes Calí

Guatemala
2021

FAC-EDU 366.30102019

**Actualización del manual de organización y funciones del personal del
Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del
Quiché, departamento de Quiché**

(Práctica Profesional Dirigida)

Karen Triny Cifuentes Calí 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: Karen Triny Cifuentes Calí
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 366.30102019.

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: **“Actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché”**.
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, la estudiante **Karen Triny Cifuentes Calí**, 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 EDUCACION,
Guatemala, 30 de noviembre del 2019 -----

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché”. Presentado por la estudiante: Karen Triny Cifuentes Calí. 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



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



PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala 17 de septiembre de 2020

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema Actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché presentado por la estudiante Karen Triny Cifuentes Cali. 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.

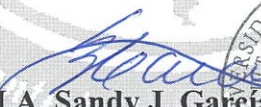
Revisora

Maria Rebeca Muralles Bautista
Licenciada en Letras

Sabiduría ante todo, adquiere Sabiduría

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

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché”**. Presentado por la estudiante **Karen Triny Cifuentes Calí** 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
1.2 Reseña histórica	2
1.3 Misión y visión	3
1.3.1 Misión	3
1.3.2 Visión	3
1.4 Estructura organizativa	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Autoridades	4
1.5 Ubicación geográfica	4
1.6 Fortalezas de la institución	4
1.7 Limitantes de la institución	5
1.8 Problemática inicial detectada	5
Capítulo 2	6
Diagnóstico institucional	6
2.1 Problemática	6
2.2 FODA sistémico	6
2.3 Árbol de problemas	10
2.4 Árbol de objetivos	11
2.5 Metodología	12
2.5.1 Método cuantitativo	12
2.6 Técnicas	13
2.6.1 Observación	13
2.6.2 Entrevista	14
2.6.3 Encuesta	14

2.6.4 Fichaje	14
2.7 Instrumentos	15
2.7.1 FODA	15
2.7.2 Árbol de problemas	15
2.7.3 Árbol de objetivos	16
2.7.4 Guía de entrevista	16
2.7.5 Cuestionario	16
2.8 Informantes	16
2.8.1 Personal administrativo	16
2.8.2 Docentes	17
2.8.3 Estudiantes	17
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	17
Capítulo 3	19
Marco teórico	19
3.1 Manual	19
3.2 Organización	19
3.3 Función	19
3.3.1 Funciones administrativas	20
3.4 Manual administrativo	20
3.5 Tipos de manuales	21
3.5.1 Manual de procedimientos	21
3.5.2 Manual de organización	21
3.5.3 Manual de funciones	22
3.6 Elementos del manual administrativo	23
3.7 Procedimiento para la realización de manuales administrativos	23
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	26
4.5 Objetivos	27
4.5.1 Objetivo general	27
4.5.2 Específicos	27
4.6 Estrategia	28
4.7 Resultados esperados	28
4.8 Actividades	29
4.9 Cronograma de actividades	30
4.10 Metodología	32
4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	32
4.12 Recursos	33
4.12.1 Humanos	33
4.12.2 Materiales	33
4.13 Presupuesto	33
Capítulo 5	35
Sistematización de la propuesta	35
5.1 Experiencia vivida	35
5.2 Reconstrucción histórica	36
5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta	38
5.4 Principales lecciones aprendidas	38
Conclusiones	40
Referencias	41
Anexos	43
Anexo 1. Cartas de autoridades	43
Anexo 2. Ficha informativa del estudiante	44
Anexo 3. Constancia de realización de las 200 horas de Práctica Supervisada	45
Certificación de Acta de inicio de Práctica Supervisada	46
Certificación de Acta de finalización de Práctica Supervisada	47
Anexo 4. Galería fotográfica	48

Índice de tablas

Tabla 1 FODA sistémico	6
Tabla 2 Cronograma de actividades	30
Tabla 3 Presupuesto	34

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la institución	3
Figura 2 Ubicación geográfica de la institución	4
Figura 3 Árbol de problemas	10
Figura 4 Árbol de objetivos	11

Resumen

El Instituto Privado Técnico Industrial Quiché es un centro educativo con 24 años de experiencia y es referente de innovación educativa en el departamento de Quiché. Esta trayectoria lo ha llevado a un crecimiento constante en cuanto a servicios y población estudiantil, lo cual requiere a su vez, mayor demanda de recurso humano, por lo que, a la fecha el plantel cuenta con más de 30 miembros que conforman el personal administrativo, docente y operativo. La administración del personal es uno de los principales puntos en los cuales las estrategias del centro deben ser revisadas y rediseñadas con el fin de mantener la calidad educativa de este.

Es de este modo, que en este informe se describe el proceso realizado a través de la Práctica Profesional Dirigida, la cual está destinada a propiciar mejoras en el área administrativa del establecimiento.

El capítulo 1 describe el marco filosófico y la reseña de la institución, la cual ha tenido una trayectoria reconocida por la población del departamento del Quiché, siendo una de las pioneras en la implementación de carreras técnicas en dicho departamento.

El capítulo 2 detalla el proceso de diagnóstico institucional del centro educativo, en el cual a través de diversas metodologías, técnicas e instrumentos se detectaron las principales fortalezas y debilidades. Con base en ellas se planteó la problemática inicial detectada del área administrativa de este plantel; asimismo se estableció la propuesta que se implementaría para la mejora de la eficiencia del instituto.

A través del capítulo 3, se fundamenta con base en autores reconocidos la conceptualización teórica de la propuesta para la mejora de los procesos detectados como deficientes en el capítulo 2, otorgando solidez al proyecto que fue realizado en el área administrativa del plantel.

La propuesta y su desarrollo es detallado en el capítulo 4, el cual contiene la descripción de esta, su viabilidad y sostenibilidad. Este capítulo representa la razón fundamental del proceso de Práctica

Profesional Dirigida y la intervención del estudiante practicante en la realidad de la institución a la cual beneficia con la implementación de la propuesta.

El capítulo 5 describe las experiencias vividas por la practicante en el proceso de implementación de la propuesta establecida en capítulos anteriores; así como las principales lecciones obtenidas mediante el acercamiento real al funcionamiento de un centro educativo de nivel medio. También contiene la reconstrucción histórica del proceso que fue realizado satisfactoriamente durante la Práctica Profesional Dirigida.

Introducción

Este informe presenta el proceso de actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, del municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché a través de la realización de la Práctica Profesional Dirigida.

La elaboración de esta propuesta tiene como finalidad primordial proporcionar una herramienta funcional a las autoridades del plantel educativo para el desempeño eficiente de las labores docentes y administrativas de sus colaboradores. Asimismo, tiene el propósito de redefinir las responsabilidades que deben cumplir todos los miembros del personal, lo cual contribuirá a mejorar la calidad del servicio y a optimizar el uso de recursos.

La mejora de la organización administrativa del centro educativo es fundamental para mejorar las actividades desarrolladas dentro del plantel, lo cual derivará en la optimización del funcionamiento de todas las áreas que lo conforman, generando mayor aceptación dentro de la comunidad educativa y proyectándose a la población del departamento de Quiché. La calidad del centro educativo promoverá la mejora en la profesionalización de estudiantes del nivel medio, lo que a largo plazo significaría el aumento de la mejora de la calidad de vida de la población.

La implementación de la propuesta establecida tiene como propósito incrementar la eficacia y la eficiencia de los procesos desarrollados tanto en el área administrativa como pedagógica, involucrando a los miembros de la organización educativa para que estos, de forma consciente y estratégica, asuman el compromiso del contribuir al cumplimiento de los objetivos educacionales del establecimiento.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Descripción de la institución

El Instituto Privado Técnico Industrial Quiché es un establecimiento educativo de nivel medio básico y diversificado que cuenta con más de 10 carreras autorizadas. Se encuentra ubicado en la 2ª avenida A 14-224 de la zona 2 de Santa Cruz del Quiché, Quiché. Sus instalaciones cuentan con 19 salones y 6 laboratorios especializados (medicina, computación, cocina, mecánica, electricidad y dibujo de construcción) para el óptimo desarrollo de su labor formativa.

El área administrativa se conforma por la Dirección, Subdirección, dos Secretarías, Tesorería y Control Académico, teniendo cada una las atribuciones correspondientes a todos los procesos administrativos, financieros y pedagógicos de la institución. El grupo docente está conformado por más de 25 profesionales especializados en distintas ramas del conocimiento, lo cual posibilita el desarrollo adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La filosofía de la institución se basa en cuatro principios fundamentales plasmados en su logotipo: Ciencia, Técnica, Virtud y Cultura, denotando su carácter de centro de formación integral basados a principios cristianos, tal como lo indica su eslogan: “En Dios confiamos”.

Más de la mitad de los salones de clases cuentan con equipo audiovisual propio, lo cual coadyuva a mejorar la experiencia de los estudiantes en el desarrollo de las diferentes áreas de conocimiento, además de contar con la colaboración de profesionales de diversas ramas (médicos, ingenieros, auditores, historiadores, etc.) para el reforzamiento del conocimiento y el acercamiento a la realidad del ejercicio profesional.

1.2 Reseña histórica

En el año 1995, Mario Edwin Maldonado Fuentes tuvo la idea de iniciar con un proyecto innovador que transformara la educación a nivel medio-diversificado del municipio de Santa Cruz del Quiché, a través de la implementación de carreras técnicas. Fue así como nació el proyecto denominado Instituto Privado Técnico Industrial Quiché. Dicho centro educativo inició con las carreras de Bachiller industrial y perito en mecánica automotriz, Bachiller industrial y perito en dibujo de construcción y Bachiller industrial y perito en electricidad, brindando así nuevas oportunidades de desarrollo al departamento de Quiché.

La resolución No. 000533 donde se establece la autorización y el funcionamiento en forma definitiva del instituto fue emitida por la Dirección Departamental de Educación el 10 de julio del año 2000.

El establecimiento mantuvo sus operaciones en la sede de la Escuela Oficial Urbana Mixta “Barrio Norte” hasta el traslado temporal de la institución en el año 2007.

Fue en el año 2006 que se logró la autorización de una de las carreras más reconocidas y con mayor afluencia de estudiantes, el Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Medicina, servicio educativo que ha contribuido al crecimiento del centro educativo. En el año de 2010 por medio de la resolución No. 450-2015 se cambió el nombre de la carrera a Bachillerato en Ciencias y Letras con Diplomado en Medicina, funcionando como tal hasta la fecha. Fue también durante ese periodo que se logró la apertura del ciclo básico, obteniendo así el instituto mayor reconocimiento dentro de la comunidad quichelense.

Fue en el año 2008 que el establecimiento se asentó en sus instalaciones propias cercanas a la salida al municipio de San Pedro Jocopilas, manteniéndose como una institución innovadora y adquiriendo de esta forma reconocimiento y prestigio a nivel departamental.

1.3 Misión y visión

1.3.1 Misión

Somos una institución educativa con modalidad innovadora y enfoque constructivista, que se orienta a la formación de ciudadanos capaces de participar en un régimen democrático; que amen su nación, que honren los símbolos patrios que la representan y que respeten a las demás personas no importando a qué cultura pertenezcan: respetar a los países del mundo para que todos vivamos en paz, libertad y justicia.

1.3.2 Visión

Ser una institución educativa que forma a hombres y mujeres armónica e íntegramente, desarrollados con capacidades técnicas y científicas, aptos para reflexionar acerca de lo que ocurre en ellos y en su entorno cultural, físico, social y emocional, así como para dialogar con personas cercanas a ellos y con personajes relevantes de ayer y hoy; que actúen con eficiencia para mejorar significativamente el nivel de vida de familiares y vecinos de la comunidad y de sí mismos.

1.4 Estructura organizativa

1.4.1 Organigrama

Figura 1 Organigrama de la institución



Fuente: elaboración propia (2020)

1.4.2 Autoridades

Director: Licenciado Mario Edwin Maldonado Fuentes
Sub-director: Licenciado Hugo Rafael Quiñónez Méndez
Coordinador académico: Licenciado Byron Ivan Delgado Vargas

1.5 Ubicación geográfica

El Instituto Privado Técnico Industrial Quiché se encuentra ubicado en la 2ª avenida A, 14-224 de la zona 2 de Santa Cruz del Quiché, salida al municipio de San Pedro Jocopilas, siendo esta su principal ruta de acceso.

Figura 2 Ubicación geográfica de la institución



1.6 Fortalezas de la institución

El centro educativo se distingue por su calidad en la atención al cliente, ya que el trato es cordial; del mismo modo, el trato entre autoridades y subordinados es de respeto y profesionalismo. El establecimiento cuenta con salones amplios y adecuados para la prestación de servicios. El desarrollo de las labores administrativas es eficiente debido al correcto uso de la tecnología, dado que los procedimientos de realización de calendario de actividades anuales, matriculación, registros

financieros, asignación de tareas y calificaciones se realiza por medio de software de ofimática y una plataforma online exclusiva para el establecimiento.

1.7 Limitantes de la institución

A pesar de su reconocida trayectoria en el departamento de Quiché, el establecimiento aún cuenta con debilidades marcadas tanto en el área de gestión de recursos humanos, como pedagógica, tales como la falta de un manual de funciones para los colaboradores de la institución y la falta de manejo de mallas curriculares estandarizadas por cursos. Es decir, que cada uno de los docentes que integran el claustro diseña su propia malla curricular basándose (si existe por parte del Ministerio de Educación) en el CNB, o en las fuentes que considere convenientes según su propio criterio.

1.8 Problemática inicial detectada

Tal como se mencionaba en el inciso anterior, en el establecimiento se evidencia la falta de un instructivo que oriente de forma eficiente las asignaciones laborales de cada colaborador. Esto causa tensión en el ambiente laboral, pues no se conocen de forma apropiada las funciones que cada persona debe cumplir. De tal manera, se evidencia la falta que dicho manual tiene para el correcto desempeño de las actividades escolares del centro educativo.

Capítulo 2

Diagnóstico institucional

2.1 Problemática

Posterior a la etapa de establecer el marco contextual del centro de Práctica Profesional Dirigida, es necesario realizar un análisis a profundidad de los aspectos que se consideran como positivos e instaurar aquellos susceptibles a mejorar. Por ello, se realiza el proceso de diagnóstico institucional para conocer mejor las áreas en las que se puede dar la intervención y determinar la propuesta que se desarrollará en la institución educativa.

El Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, a 25 años de fundación, presenta una notable disposición de mejora, por lo que, el personal del centro está anuente a adoptar medidas que puedan favorecer la calidad de los servicios. Sin embargo, dentro de las principales deficiencias detectadas se encuentra el poco o nulo conocimiento de su organización administrativa, lo cual deriva en constantes fallos en el traslado de la información y el incumplimiento de tiempo de actividades programadas.

2.2 FODA sistémico

Tabla 1 FODA sistémico

	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
FODA Área administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Existen diversos puestos de trabajo.• Hay docentes especializados para diversas áreas del conocimiento.• Existe confianza y unidad entre personal administrativo y docente.	<ul style="list-style-type: none">• Mejor distribución del trabajo• Buen desempeño docente y mejores resultados de formación• Excelentes relaciones laborales

	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace uso de la tecnología en los procesos administrativos. • Tanto personal docente como administrativo posee formación superior relacionada con su área laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son automatizados, lo cual permite la optimización de recursos y tiempo. • Mayor conocimiento del área en la que se desenvuelven y los procedimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.
<p>Debilidades (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El organigrama no está ubicado en un lugar visible por lo que no existe conocimiento de la línea de mando. • No existe un manual de funciones actualizado para uso del personal del centro. • La mayor parte del personal del centro educativo no tiene conocimiento expreso del contenido del reglamento interior de trabajo tal como lo indica el Art. 59 del Código de trabajo. • No se cuenta con mallas curriculares de todas las carreras (no existen 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer al personal de un manual que establezca la línea jerárquica de la institución para conocer las líneas de mando • Implementación de manual actualizado de funciones docentes y administrativas • Otorgar copias impresas a todo el personal del reglamento interior de trabajo • Buscar asesoría con curriculistas que puedan proporcionar capacitación sobre desarrollo y creación de currículo • Implementación de un Manual de Organización y Funciones para la redistribución de 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar el organigrama en algún área de fácil acceso para que este sea visible por todas las personas que ingresan a la institución • Revisar y actualizar el manual de funciones que el establecimiento posea • Realizar un mural en un lugar visible con el reglamento interior de trabajo • Tomar como base las mallas curriculares existentes o bibliografía específica para todos los docentes que imparten un área común • Reasignación de puestos/funciones de los miembros del personal

<p>oficialmente en el MINEDUC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de funciones a unos cuantos miembros del personal administrativo 	<p>asignaciones en los puestos de trabajo</p>	<p>administrativo para reasignación de tareas administrativas</p>
<p>Amenazas (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente ejecución de procesos (licencias, coordinación de actividades, etc.) por falta de conocimiento en la jerarquía institucional • El personal que se integra a la institución desconoce parcialmente sus funciones y son únicamente avisados de ellas cuando se necesita la ejecución de una tarea determinada. • Tanto personal docente como administrativo desconoce las normativas de la institución, se informan únicamente a través de cuestionar a otros miembros (no siempre son sus superiores). • Al no existir mallas curriculares disponibles 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación e implementación de formularios de solicitud de permisos (licencias) • Realizar inducciones inmediatas a los miembros que se integran al personal del centro • Establecer dentro de las funciones del personal administrativo a un colaborador que tenga la función de brindar inducción y seguimiento del personal para que éste se acople mejor • Activar la comisión de planificación designada 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de reglamento con indicaciones de los procedimientos a seguir en cada situación • Entrega de manual de funciones a los nuevos miembros del personal • Informar de manera oportuna de la programación anual y las tareas designadas a todos los miembros por medio de reuniones informativas periódicas • Establecer las condiciones necesarias de fácil acceso a

<p>en el Ministerio de Educación, los docentes de nuevo ingreso deben crear las propias, haciendo que la transmisión de contenidos no tenga una consecución lógica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos miembros del personal administrativo no son capaces de ejecutar a cabalidad o en el tiempo establecido todas las tareas encomendadas, debido a la distribución desequilibrada que existe en sus funciones. 	<p>para que ésta pueda dar seguimiento a la planificación de contenidos de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las asignaciones que ya han sido establecidas en la programación anual, para evitar atrasos o malos o trabajo ineficaz 	<p>la planificación realizada por anteriores docentes en diferentes ciclos, para que éstas puedan ser utilizadas como guías en la creación de malas curriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reingeniería del área administrativa, acoplando las necesidades a las capacidades de los miembros, aprovechando sus cualidades para la mejor ejecución de las tareas
--	--	---

Fuente: elaboración propia (2020)

2.3 Árbol de problemas

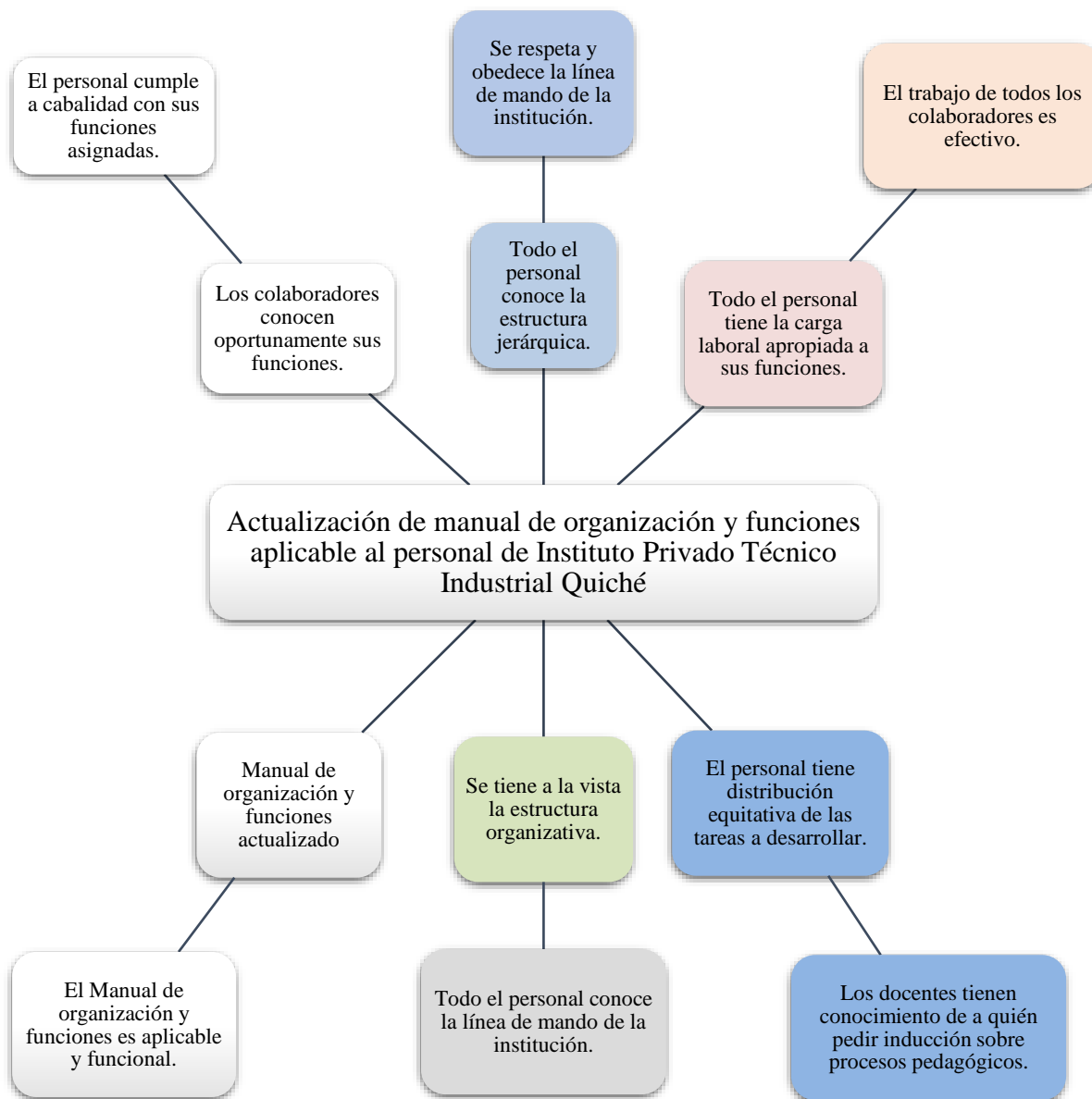
Figura 3 Árbol de problemas



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 alternativa metodológica que posibilita la intervención del investigador dentro de problemáticas que son detectadas mediante un proceso de diagnóstico. Esta es una de las metodologías con mayor riqueza en cuanto a su práctica, ya que como lo indican Colmenares & Piñero (2008):

Permite la expansión del conocimiento y por la otra va dando respuestas concretas a problemáticas que se van planteando los participantes de la investigación, que a su vez se convierten en coinvestigadores que participan activamente en todo el proceso investigativo y en cada etapa o eslabón del ciclo que se origina producto de las reflexiones constantes que se propician en dicho proceso. (Colmenares & Piñero, 2008)

Por tanto, la investigación-acción es un proceso de investigación reflexiva que pretende contextualizar el conocimiento para aportar soluciones que permitan superar los conflictos a los que la persona se encuentra expuesta. (Paukner & Sandoval, 2018).

El proceso de investigación-acción fue implementado en la Práctica Profesional Dirigida en el Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, mediante una indagación de los aspectos que pueden tener incidencia en el correcto desempeño del área administrativa del plantel educativo.

2.5.1 Método cuantitativo

Según Sampieri (2014), este método “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p. 4).

El método deductivo fue implementado para realizar una medición estadística porcentual del conocimiento organizacional que existe por parte del personal administrativo del centro educativo, lo cual posibilitó conocer las áreas deficientes en cuanto al orden jerárquico existente

2.5.1 Método cualitativo

Para la investigación de la problemática presente en la institución educativa se emplearon, en parte, bases del método cualitativo, que Hernández Sampieri (2014) establece como: “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

El diagnóstico se efectuó haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de investigación, para la detección de aquellos aspectos que son susceptibles a mejorar dentro de la institución.

2.6 Técnicas

Las técnicas de investigación son “procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata” (Centty, 2010).

Basado en la anterior referencia, se entiende por técnica a las operaciones que ayudan a recabar información del medio donde se aplique el proceso de investigación-acción. Así pues, el proceso de recolección de información se realizó por medio de las siguientes técnicas:

2.6.1 Observación

Tal como establece Behar “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta” (2008:68).

La observación es una de las técnicas más utilizadas en las áreas de investigación, ya que, comúnmente es empleada para apoyar al investigador, esta misma regularmente se combina con otra técnica que refuerce la información encontrada.

Durante el proceso de diagnóstico institucional se ha aplicado la observación participante, la cual “se refiere a la intervención personal o directa de quien dirige la investigación” (Centty, 2010), esto debido a que durante el proceso de realización de la Práctica Profesional Dirigida, se tuvo la oportunidad de presenciar, relacionarse e intervenir en los procesos administrativos del establecimiento educativo seleccionado.

2.6.2 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de información que permite adquirir datos relevantes con la interacción directa (diálogo) con otra persona. Durante el proceso de diagnóstico institucional se aplicó la entrevista dirigida con el personal administrativo del centro educativo, por ser una opción favorable orientada a obtener resultados precisos y relevantes, pues como indica Monje: “las entrevistas dirigidas son semiestructuradas y en ella se usa una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se utiliza una guía de temas” (2011:149).

2.6.3 Encuesta

“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal , 2010).

Durante el proceso de investigación fueron aplicadas encuestas al personal docente y algunos estudiantes, con la finalidad de conocer los principales aspectos de organización del centro educativo.

2.6.4 Fichaje

Según el Centro de Educación Abierta (s.f.) el fichaje es:

Una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación. (Centro de Educación Abierta)

En el desarrollo del diagnóstico, se realizaron diversas anotaciones de los aspectos observados en el desarrollo de actividades administrativas, las cuales fueron útiles para poder recopilar la acción rutinaria de los miembros del plantel educativo, esta técnica permitió definir el uso de diversos instrumentos para la recopilación de datos.

2.7 Instrumentos

2.7.1 FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”. (Ponce, 2006)

Las funciones administrativas del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché fueron analizadas por medio del FODA sistémico, tomando como base para su realización la técnica de observación participante.

2.7.2 Árbol de problemas

Para la organización de la información se hizo uso del árbol de problemas, destacando los inconvenientes que presenta la institución en el ámbito administrativo.

Según Martínez & Fernández el árbol de problemas “facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema.” (s.f.:2). Es así, que a través de este instrumento los principales problemas fueron dispuestos y analizados para crear el árbol de objetivos.

2.7.3 Árbol de objetivos

“El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto”. (Martínez & Fernández), es así como posteriormente a establecer los principales problemas de la institución se determinaron aquellas situaciones que puedan ser mejoradas en el área administrativa del centro educativo, obteniendo entonces las pautas para plantear las acciones que se ejecutarán en el Instituto Privado Técnico Industrial Quiché.

2.7.4 Guía de entrevista

Para la aplicación de entrevistas al personal administrativo, se hizo uso de una guía de entrevista en la que se tomaron datos relevantes relacionados con la distinción de funciones en los puestos administrativos del centro.

2.7.5 Cuestionario

Para la aplicación de encuesta se hizo uso de dos cuestionarios de tipo abanico, orientados a docentes y estudiantes, para conocer si tienen información adecuada de los roles del personal que desempeña dentro de la institución.

2.8 Informantes

Para realizar el diagnóstico institucional se contó con la colaboración de diversos informantes, que son quienes cumplen con requisitos indispensables para la recolección de datos. Estos poseen la información de primera mano, pues se encuentran involucrados en el entorno de la Práctica Profesional Dirigida.

2.8.1 Personal administrativo

Las entrevistas fueron aplicadas con el personal administrativo del centro, específicamente, subdirector y secretarías. Fueron ellos quienes de primera mano pudieron dar resultados sobre el conocimiento de sus funciones.

2.8.2 Docentes

Se aplicó un cuestionario tipo abanico al personal docente para averiguar si ellos tienen conocimiento de las funciones que tienen cada uno de los miembros del personal administrativo, así como la línea de mando que se debe seguir en cualquier situación.

2.8.3 Estudiantes

Se tomó una muestra de estudiantes de diversos grados para recopilar información acerca de la eficacia en la ejecución de tareas del personal del centro educativo, esto con el fin de poder saber si las funciones están bien definidas y establecidas en la institución.

2.9 Resultados del diagnóstico institucional

Después de estudiar a profundidad los resultados de los instrumentos aplicados se pudo detectar dentro del diagnóstico la incidencia que tiene en el correcto desarrollo de las labores del personal la falta de un Manual de Organización y Funciones actualizado y funcional. También se evidenció que la falta de este genera desconocimiento incluso en las líneas de mando y de reglamentos autorizados por las autoridades competentes por parte de la comunidad educativa, lo que afecta la eficacia de la institución y la calidad en la prestación de algunos servicios (mayormente administrativos).

Con el análisis del FODA, pudo deducirse que los miembros del personal educativo presentan debilidades organizativas, puesto que la mayor parte de ellos desconoce aspectos básicos que todo trabajador debe conocer de la empresa o institución a la cual presta sus servicios; tales como políticas, funciones, estructura organizativa (organigrama), entre otros, lo cual deriva en incumplimiento de la planificación realizada.

El incumplimiento en las funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché no es en primer lugar por su propia causa, sino que esta problemática se deriva a que en el proceso de inducción las pautas y normativas no son indicadas de forma explícita, sino que cada uno de los

profesionales contratados deben aprenderlos según la experiencia que vayan adquiriendo en el tiempo de labor. Esto ocasiona confusiones, y la toma de decisiones erróneas que pueden interferir con el correcto desarrollo de las actividades programadas.

Asimismo, se logró evidenciar que un sector del personal presenta sobrecarga laboral, puesto que, como las funciones no están correctamente delimitadas, se le asignan a cualquier miembro del equipo, especialmente a quienes tienen más tiempo de laborar en la institución, mientras que el resto del personal se convierten en meros espectadores de las diligencias que unos pocos realizan, generando un ambiente de estrés que llega a generar conflictos laborales.

La falta de un manual de funciones actualizado genera entonces, complicaciones no solo en la productividad de la institución, sino que crea un ambiente organizacional tenso, que puede generar roces y polémica entre el personal, omitiendo responsabilidades y atribuyendo culpabilidad a individuos que, en todo momento, simplemente desconocen sus funciones y entran a una zona de confort de la cual, posteriormente se vuelve difícil apartarlos.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1 Manual

La mayor parte de autores se centra de forma específica en los manuales administrativos, sin embargo, es importante definir qué es manual en su sentido más general, siendo este “un documento en el cual se plasma la información más elemental e importante de un tema, necesaria para un fin determinado” (Nájera , 2003, p. 58).

Los manuales pueden ser encontrados en diversidad de áreas, desde aquellos que están destinados a explicar el correcto manejo de un dispositivo electrónico, hasta aquellos que establecen cuales son las acciones que se deben cumplir en un ambiente laboral.

3.2 Organización

Según Zalazar (2012): “una organización es un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de su medio ambiente, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.” (p. 9) Esta definición se centra en el fenómeno organizativo en el área de administración, la cual está desinada a suplir necesidades sociales existentes con un propósito determinado, todo esto a través de la interacción de un grupo de individuos con ocupaciones distintas, pero con un fin único determinado.

3.3 Función

La Real Academia Española define una función como “tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas”. Esta definición lleva a comprender que las funciones son aquellas atribuciones que una persona acepta y ejecuta en el desarrollo de sus actividades dentro de una organización de cualquier índole; los establecimientos educativos no están exentos al cumplimiento de estas funciones, puesto que también se tratan de una entidad o instituciones dedicadas a la formación de personas.

3.3.1 Funciones administrativas

Los miembros de una organización cumplen con determinadas funciones, basadas en el tipo de puesto para el que fueron contratados. En este caso, los niveles jerárquicos más altos (como los gerentes) cumplen con funciones de tipo administrativas. En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

3.4 Manual administrativo

Los manuales administrativos son elementos importantes dentro de la administración, no solo del sector educativo, sino de cualquier área, puesto que como indica Duhalt (1977): “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (p. 20)

Por tanto, los manuales contribuyen a mejorar el desempeño de las instituciones, a través del incremento de la eficiencia en la ejecución de tareas.

Asimismo, dentro de una institución educativa, es necesario conocer cuáles son las acciones por desarrollarse en el establecimiento, y puede ser que a través de un manual se conozcan dichos procesos, ya que como indica Rodríguez (2012) “un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades que deben realizar los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente” (p. 27). Entonces efectivamente, un manual precisa las instrucciones de las diversas actividades que los miembros del personal de un centro educativo deben realizar.

Es a través de un manual que una persona conoce cuáles son sus atribuciones, lo cual deriva en un mejor rendimiento en su labor. Entonces al poseer un documento impreso, los colaboradores de una institución educativa conocen mejor la forma de organización del centro, sus fundamentos,

políticas, procesos, etc. Lo cual evita contradicciones al momento de ejecutar cualquier acción requerida, como lo enuncia Martín (2016):

Su objetivo es servir como un material de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

3.5 Tipos de manuales

Para uso administrativo existen diversos tipos de manuales, cada uno de ellos, cumple con una función específica dentro de cada organización, dentro de estos destacan:

3.5.1 Manual de procedimientos

De acuerdo con Franklin (2009) el manual de procedimientos es “un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización” (p. 245). Esto denota entonces que este tipo de manual especifica paso a paso la ejecución de una tarea dada.

Aplicándose al sector de educación, se puede evidenciar que este tipo de manual establece los procedimientos que las personas incluidas en el área administrativa deben seguir para mantener el correcto funcionamiento del centro educativo.

3.5.2 Manual de organización

“Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional” (Rodríguez, 2012)

El manual de organización es la forma más confiable para que todos los miembros de una institución conozcan las relaciones, líneas de mando y responsabilidades que se le atribuyen a cada uno de ellos.

En el caso de centros educativos, principalmente del sector privado, un manual de organización es útil para conocer cuáles son las líneas jerárquicas que deben respetarse para cada uno de los procesos que deben realizarse, tanto en actividades administrativas como pedagógicas, ya que este manual “especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, o los entes externos” (Refinadora Costarricense de Petróleo, 2014, p. 5)

3.5.3 Manual de funciones

Este manual describe los diversos puestos existentes en una organización, así como los perfiles con los que cada puesto requiere, las principales responsabilidades y obligaciones específicas que se requieren en cada área de la empresa.

Las instituciones educativas también deben contar con un manual de funciones actualizado y funcional, pues como indica Orozco (2008):

Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores, servir como herramienta de análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento y adelantar procesos de autoevaluación de logros obtenidos (pp. 30-31)

Esto ayuda a potenciar el cumplimiento de objetivos de los centros educativos, pues cada colaborador conoce sus atribuciones, además de que los mandos superiores (director, subdirector) pueden realizar un análisis a profundidad de la funcionalidad de cada uno de sus subordinados, destinado a ubicar a cada miembro en el puesto de trabajo adecuado a sus necesidades.

3.6 Elementos del manual administrativo

Para la elaboración de manuales administrativos se deben agregar los siguientes elementos que lo conforman:

- Índice o tabla de contenido: brinda una versión esquemática del contenido del manual, con referencia a la página donde se ubica la información.
- Introducción o antecedentes: es un breve enunciado del objetivo o propósito del manual, su alcance, aplicabilidad y uso.
- Glosario: incluye el detalle de las siglas y abreviaturas utilizadas y las definiciones de términos importantes usados en el manual.
- Cuerpo principal: el contenido y organización del cuerpo principal del manual depende de su temática.
- Anexos: se suele incluir como anexo documentos cuya inclusión en el cuerpo principal del manual dificultaría la lectura. (Pintos Trías, 2009, p. 5)

3.7 Procedimiento para la realización de manuales administrativos

Para que un manual administrativo de cualquier índole tenga éxito, este deberá cumplir con diversos criterios, los cuales se requiere estén orientados a los objetivos de la organización. Por tanto, su elaboración debe ser meticulosa y concienzuda sobre los principales aspectos que se desean plasmar en dicho manual.

Pintos Trías (2009) propone el siguiente procedimiento para la elaboración de manuales:

- a. Preparación del trabajo
- b. Planificación del trabajo
- c. Elaboración
- d. Revisión
- e. Aprobación
- f. Producción
- g. Distribución y difusión

h. Actualización del manual (p. 23)

Es de este modo que un manual puede ser realmente funcional, ya que se cumple una serie de pasos para su elaboración, lo cual lo convierte en uno más formal y fundamentado, creando seguridad en las personas que lo manejen de las directrices que se encuentran allí plasmadas.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Nombre de la propuesta

Actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, municipio de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché.

4.2 Introducción

Las funciones dentro de cualquier organización son de importancia, dado que estas permiten delimitar las acciones de cada uno de sus miembros, de otro modo, el orden se altera y conlleva a situaciones desagradables y de confusión en todas las áreas con las que cuente una institución. En el ámbito educativo, las funciones suelen estar designadas mayormente por conocimiento empírico o por costumbre, es por ello por lo que, dentro de las acciones ejecutadas en el desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida en el Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, a través del diagnóstico institucional se pudo evidenciar la falta de un documento formal y actualizado que ampare y señale las funciones de sus miembros.

Encaminados a la mejora de los procesos administrativos del mencionado centro educativo, se presentó la propuesta ante sus autoridades (director y subdirector), de diseñar el manual de organización y funciones actualizado y funcional para todo el personal. Este manual supliría las necesidades administrativas detectadas con anterioridad, que pudieran distorsionar la correcta ejecución de labores y afectar en la calidad educativa que el establecimiento tiene como fin proveer.

La actualización de dicho manual promueve que los miembros de la organización puedan reafirmar las responsabilidades que involucra su puesto, lo cual favorece a mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad al tener funciones que no resulten ambiguas. Todos los puestos pretenden ser diseñados de acuerdo a las políticas del plantel, lo cual en un lapso determinado, coadyuvará a seguir mejorando la imagen del centro educativo ante la sociedad quichelense, al optimizar la calidad del servicio prestado a jóvenes y señoritas que desean estudiar nivel medio.

4.3 Justificación

La marcada trayectoria del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché en el departamento, como se ha establecido en capítulos anteriores, ha sido tomada como referente para el desarrollo de diversos procesos dentro de la comunidad; por tal razón, al mantener la calidad de su imagen y su servicio, es necesario que dicha calidad comience desde la parte medular del establecimiento, tal es el caso de su administración. Los periodos de transición por los que el establecimiento ha atravesado han creado profundas y valiosas lecciones para sus autoridades, quienes han tenido el reto además de buscar estrategias para continuar mejorando.

Al comprender lo anterior, se debe afirmar que la parte principal para continuar mejorando es el orden y organización. Los procesos de mejora solo se pueden generar si la parte superior del sistema se ordena de forma congruente con su misión y visión. Un manual de organización y funciones se considera como la respuesta oportuna a esta necesidad, ya que este, además de definir la organización jerárquica, establece las responsabilidades inmediatas y más acordes a los puestos de trabajo existentes.

Es a través de la implementación de un documento con estas cualidades que la forma de organización podrá ser modificada y mejorada para la realización de actividades de toda índole, además de tener mayor control del tipo de servicio que se ofrece a cada uno de los estudiantes. Todo esto genera más confianza en padres de familia y estudiantes de la calidad existente, pues toda mejora de la parte superior de una organización forma automáticamente un efecto de cascada, que llega hasta los peldaños inferiores de la estructura jerárquica, la cual es la base fundamental para la existencia de centros educativos del sector privado. Dicho en otras palabras, si el establecimiento no mejora sus formas de administrar, sus estudiantes no se sentirán satisfechos con su formación académica y la imagen del centro decaerá ante la sociedad.

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

A través del diagnóstico realizado en el Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, se pudieron detectar diversos aspectos que se debían mejorar en la administración. Entre estos los más

relevantes son la falta de conocimiento de las atribuciones concretas que tiene cada uno de los colaboradores y el desconocimiento del reglamento interior de trabajo del centro educativo.

De esta problemática se deriva el incumplimiento de las funciones de determinados colaboradores, lo cual genera que el resto tenga que cumplir además de sus atribuciones, con aquellas que unos pocos no están dispuestos a realizar. Esto genera un ambiente de acomodamiento, que después crea descontento entre los miembros más comprometidos con la institución.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que gran parte de la comunidad educativa, no conoce a cabalidad las funciones de todos los miembros, lo cual también genera confusión y en ocasiones retrasos en los procesos que deben realizarse.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Implementar el manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché actualizado y funcional a través de la revisión y mejoramiento de la normativa ya existente dentro del plantel, con el fin de promover el incremento de la eficacia de los procesos administrativos, pedagógicos y operativos en la labor de los integrantes de la institución, propiciando la participación activa de todos los colaboradores de forma pertinente a las necesidades, políticas y filosofía del centro educativo, describiendo de forma clara cada una de las funciones que deben desarrollarse en todos los puestos de trabajo existente para que las responsabilidades puedan distribuirse de forma estratégica y útil.

4.5.2 Específicos

- Revisar la documentación correspondiente recopilada para el análisis de las funciones del personal en el centro educativo y de esta forma determinar su funcionalidad.

- Diseñar el modelo de manual de organización y funciones de personal de acuerdo con las necesidades detectadas durante la etapa de diagnóstico para abarcar todas las fortalezas y debilidades encontradas.
- Presentar el modelo de manual para su socialización y análisis al personal administrativo de alto mando (director y subdirector), a fin de que este cumpla con los intereses de la institución educativa

4.6 Estrategia

Para la actualización del manual de organización y funciones, se considera necesario destacar algunos aspectos que deben ser la base para el éxito de dicho manual, entre ellas la fundamentación legal y teórica del mismo, relacionada con los objetivos institucionales planteados por las autoridades educativas, lo cual genera mayor orden dentro del centro educativo, convirtiendo el equipo de trabajo en uno sólido y comprometido a mejorar la institución, y por tanto la calidad del servicio prestado a la población.

Es conveniente destacar que la implementación será exitosa en la medida en que esta sea aceptada por la comunidad. Es por esta razón, que las autoridades deben ser las primeras en conocer el contenido del manual para generar las estrategias más apropiadas para su implementación, encontrando los mecanismos más apropiados para destacar la importancia del seguimiento de lo establecido en el documento diseñado y que de esta forma todos los miembros del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, además de cumplir sus funciones, puedan sentirse a gusto con las atribuciones que le corresponden, de acuerdo con su puesto y habilidades.

4.7 Resultados esperados

En relación con la recopilación y análisis de la información obtenida durante el proceso de diagnóstico, se pretende obtener un mejor entendimiento de la cultura organizacional del plantel para detectar los principales aspectos que pueden contribuir a mejorar el rendimiento del personal.

Como resultado del análisis de los datos recopilados se podrá instaurar un diseño de manual funcional y aplicable durante un periodo estimado que contribuya a la creación de un modelo que pueda ser reutilizado y mejorado conforme a las necesidades que surjan dentro de la institución.

Se espera también fomentar un ambiente de confianza para las autoridades del plantel que pueda propiciar la generación de estrategias útiles para la mejor distribución de las tareas a desarrollar y el cumplimiento veraz de estas.

4.8 Actividades

Con el fin de promover la mejora del plantel educativo se tienen en cuenta diversas acciones que encaminen a resultados positivos a través de la actualización del manual de organización y funciones, entre ellas cabe destacar:

- a) Analizar de forma meticulosa todos los puestos de trabajo existentes y las funciones que se cumplen realmente de acuerdo con las plasmadas en los reglamentos y manuales ya establecidos.
- b) Determinar a través del análisis de los instrumentos aplicados cuál es el grado de conocimiento de los roles de trabajo, para determinar las estrategias más prudentes para que el personal conozca y se comprometa con sus funciones reales.
- c) Diseñar el manual de organización y funciones con base en las leyes educativas y laborales existentes y aplicables para el sector educativo, la teoría de autores reconocidos e interpretación de los resultados obtenidos durante el diagnóstico institucional para poder tener un sustento sólido del manual descrito.
- d) Sociabilizar con las autoridades del plantel el diseño realizado para conocer su opinión con respecto a las bases propuestas en concordancia con el marco filosófico de la institución.
- a) Buscar mecanismos de interacción eficaces a fin de que todos los miembros del equipo conozcan realmente sus atribuciones, para poder comprometerse al cumplimiento de estas.

4.9 Cronograma de actividades

Tabla 2 Cronograma de actividades

Estrategia	Resultados esperados	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Observaciones
Análisis de resultados de diagnóstico	Establecer la realidad del cumplimiento de funciones del personal	Revisión, comparación e interpretación de los datos obtenidos durante el diagnóstico institucional	✓			
Crear el modelo de manual de organización y funciones	Obtener el modelo funcional y aplicable para cumplir con las políticas y marco filosófico de la institución	Elaborar el manual de organización y funciones del plantel educativo con base en leyes y teoría educativas y administrativas	✓	✓		
Presentar la propuesta del manual a las autoridades	Analizar y perfeccionar los aspectos susceptibles a mejorar del manual, según	Reunirse con el director y el subdirector del establecimiento para compartir el manual			✓	

del centro educativo	las expectativas que las autoridades tengan sobre la organización del plantel	diseñado, para que pueda ser revisado, analizado, criticado y corregido para cumplir con su función				
Presentar el manual de organización y funciones desarrollado al resto del personal	Los miembros del plantel conocen sus funciones, la estructura jerárquica del establecimiento y se comprometen a redireccionar sus acciones al cumplimiento de lo establecido en dicho manual para alcanzar los objetivos institucionales.	Realizar reuniones de socialización, en primer lugar, con los miembros del personal administrativo y posteriormente con el personal docente y operativo para dar a conocer el manual aprobado por las autoridades			✓	

Fuente: elaboración propia (2020)

4.10 Metodología

Para la implementación de la propuesta, se utilizó la metodología de investigación-acción participativa, dado que esta promueve la intervención de los individuos involucrados en el proceso investigativo y de aplicación, tal como indica Colmenares (2012): “En cuanto al acercamiento al objeto de estudio, se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar.”(p. 105).

Esto refiere a las acciones realizadas durante el diagnóstico institucional e investigación teórica de la propuesta planteada, lo cual evidencia que este proceso puede ser considerado como uno de los más completos, pues como relata esta misma autora “este método de investigación promueve procesos reflexivos y autorreflexivos profundos, incentiva a la acción permanente y al logro de verdaderos cambios y transformaciones en el pensamiento de los actores sociales que participan” (Colmenares, 2012, p. 114).

Con base en las anteriores afirmaciones, el proceso de implementación se fundamenta en el método participativo, puesto que, finalmente los responsables de asegurar el éxito de forma completa y a largo plazo son los actores mismos, es decir, el personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché.

4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

El manual de organización y funciones al ser revisado, corregido y presentado quedará a disposición de las autoridades del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché (director y subdirector), quienes tendrán a su cargo el seguimiento de implementación de este, tomando en consideración las estrategias oportunas y congruentes a su normativa existente para asegurar el cumplimiento de las directrices plasmadas en dicho documento.

En tal caso, al ser el manual un documento contextualizado y adaptado a la filosofía institucional, cuenta con la ventaja de poder ser rediseñado con la temporalidad que la institución lo requiera, siendo sugerido al realizarse la ampliación de servicios educativos o cuando sea detectado por las autoridades que este deja de cumplir de forma parcial o total con su propósito.

4.12 Recursos

4.12.1 Humanos

- a) Director: es la autoridad máxima del plantel educativo, quien avala e implementa la propuesta
- b) Subdirector: es la autoridad que tiene conexión directa con el personal docente y quien se encarga de verificar el cumplimiento de las funciones de estos.
- c) Docentes: miembros del plantel que cumplen con sus funciones, sugieren mejoras al manual de acuerdo con las necesidades educativas de los estudiantes.

4.12.2 Materiales

- a) Equipo de cómputo (PC e impresora)
- b) Proyector (Cañonera)
- c) Dispositivo de almacenamiento
- d) Bibliotecas virtuales
- e) Papel bond
- f) Papel de calidad fotográfica (para el empastado del manual)

4.13 Presupuesto

Para la implementación de la propuesta presentada al Instituto Privado Técnico Industrial Quiché, se incurrirán en los siguientes rubros económicos:

Tabla 3 Presupuesto

No.	Descripción	Costo
1	Servicio de conexión a internet	Q. 150.00
2	Impresión de manuales (5 copias)	Q. 130.00
3	Hojas de papel fotográfico	Q. 10.00
4	Impresión de portada de manuales	Q. 30.00
5	Empastado de manuales	Q. 100.00
Total		Q. 420.00

Fuente: elaboración propia (2020)

Capítulo 5

Sistematización de la propuesta

5.1 Experiencia vivida

El proceso de diseño de la propuesta fue realizado de forma congruente con los resultados obtenidos durante el diagnóstico institucional, la filosofía del plantel educativo y los documentos existentes. Una parte que también fue fundamental fue el acercamiento directo con el personal administrativo, para conocer cuál es el proceso de organización de distintas actividades, quiénes conforman las distintas comisiones y cuál es la forma de organización con la que actualmente se cuenta para tener noción de cómo se desarrolla el proceso de trabajo en el lugar.

Durante el proceso de diagnóstico se contó con el apoyo del subdirector quien verificaba la veracidad de la información recopilada, solventaba dudas que pudiesen existir del funcionamiento del establecimiento y, a la vez, orientaba sobre los aspectos que pudieran ser de interés para el desarrollo de esta etapa. De esta manera el proceso pudo ser confiable y con mayores posibilidades de éxito y como puede esperarse de beneficio tanto para la institución como para la practicante.

Fueron presentadas en orden prioritario tres propuestas que estaban relacionadas con los hallazgos obtenidos en la etapa de recopilación; entre ellas, la ubicación del organigrama en un área visible para todos, la inducción sobre el contenido del reglamento interior de trabajo a todos los miembros de la institución y por supuesto, como principal propuesta, la actualización del manual de organización y funciones, siendo aprobado por las autoridades esta última por la urgencia y la necesidad del mismo.

La recolección de la información fue comparada con diversos autores sobre el tema, manuales existentes para diferentes tipos de organizaciones y la legislación educativa y laboral existente para nuestro país. De esta manera, el manual pudo ser presentado con una base sólida, estudiada y analizada a profundidad, procurando no obstruir ningún tipo de proceso o logro.

Las autoridades del plantel fueron las responsables de revisar y autorizar el contenido del manual. Cuando esta etapa fue finalizada, se realizó el compromiso por parte de estos de cumplir y buscar las estrategias más adecuadas para su implementación y sostenibilidad. El último proceso fue socializar con el resto del personal toda la información, para dar por concluido el proceso de la Práctica Profesional Dirigida.

5.2 Reconstrucción histórica

Al iniciar el proceso de Práctica Profesional Dirigida, se tuvo la oportunidad de conocer día a día a los integrantes del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché; así como las técnicas y modalidades de trabajo que son utilizadas por el personal administrativo para el desarrollo de las actividades. Este proceso fue importante para comprender cómo funciona la institución. En este periodo se tuvo la oportunidad de conocer la filosofía de la institución y como esta es percibida por la comunidad.

Durante el periodo de diagnóstico institucional, etapa importante para diseñar la propuesta, se pudo recopilar información más profunda de la institución, a través de la aplicación de diversos instrumentos, partiendo del FODA sistémico como herramienta fundamental para detectar los puntos fuertes y débiles de la administración del centro. Además, se aplicaron entrevistas al personal administrativo sobre sus distintas ocupaciones, cuestionarios a docentes y estudiantes donde se pretendía saber cuánto conocían ambos grupos acerca de las políticas del centro educativo. Todo ello fue arrojando resultados que evidenciaron que las principales deficiencias administrativas se encontraban en la delimitación de funciones, principalmente en la toma de decisiones y en las órdenes dadas a los subordinados.

Con la recopilación de toda la información relevante se pudo establecer entonces como propuesta principal la actualización del manual de organización y funciones, ya que el existente estaba comprendido únicamente por un mínimo de hojas con la estructura orgánica de la institución (organigrama) y unas pocas funciones delimitadas para algunos de los miembros del área administrativa y docentes. Este contenido fue considerado insuficiente, ya que para el periodo en

el cual dicho documento se había redactado, el establecimiento no contaba con la misma cantidad de puestos para las áreas administrativas y no poseía todos los servicios educativos con los que cuenta actualmente ni con la misma población estudiantil.

Se inició con el diseño del manual a través del uso de procesadores de texto, con la consulta de fuentes confiables que pudieran encaminar a ubicar toda la información necesaria para designar funciones a las áreas con las que cuenta el plantel; fue de esta forma que se realizó la primera versión de un manual actualizado que contiene las áreas administrativa, docente y operativa específicamente para los puestos de: Dirección, Subdirección, Coordinación Académica, Secretaría 1, Secretaría 2, Tesorería. Para docentes se realizó la distinción entre docentes del área pedagógica y docentes del área técnica (instructores o especialistas de talleres) y para el personal operativo de servicio.

El documento fue presentado al director y al subdirector como autoridades máximas del plantel para poder ser revisado y analizado. Al ser este manual aprobado por ellos, se procedió a realizar las correcciones de estilo correspondientes junto al proceso de presentación física de este. La presentación de este documento creó expectativa en dichas autoridades, pues encontraron en él, nuevas alternativas para mejorar la eficiencia del personal, puesto que, en el último periodo, según la información que pudo ser recopilada, eran mayores los inconvenientes por el incumplimiento de actividades o la falta de compromiso con atribuciones que algunos individuos pensaban no eran parte de sus responsabilidades.

Cuando el manual fue presentado de forma física, en primer lugar, fue compartido con el personal administrativo, para que este comprendiera de mejor forma sus funciones. El proceso finalizó con la reunión junto al personal para socializar el contenido del manual y de esta forma escuchar las diversas opiniones de implementación y la proyección que se tenía sobre el documento presentado.

Así mismo, como un valor agregado al desarrollo de la propuesta, el reglamento interior de trabajo que fue aprobado por el Ministerio de Trabajo y fue entregado de forma física conjunto al manual, para reforzar las directrices de trabajo que fueron diseñadas en el desarrollo de la propuesta.

5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta

La actualización del manual de organización y funciones del personal del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché cumple con varios objetivos dentro del plantel, puesto que a través de su implementación se puede dirigir al personal al cumplimiento de determinadas labores establecidas, sin que estos aleguen ignorancia de sus atribuciones. A través de un manual funcional es posible disminuir la incidencia de la sobrecarga laboral para una porción de trabajadores; con el establecimiento de la organización. El personal ahora puede conocer la estructura jerárquica y comprender cuál es la línea de mando existente para la consulta de inquietudes y de esta forma obtener una respuesta clara y sin ambigüedades.

El manual además de lo descrito con anterioridad puede ser utilizado además para dar la inducción pertinente a las personas que se integren al grupo de colaboradores, puesto que contiene los aspectos básicos que cualquier persona debe saber sobre la institución a la cual prestará sus servicios; esto facilitará el proceso de adaptación y será menos frecuente que este individuo no cumpla de la forma deseada con sus atribuciones.

Al realizar un análisis detallado por parte de las autoridades, sería viable incluso, utilizar este documento para mejorar la evaluación de desempeño que se realiza del personal, basándose en sus funciones y en los resultados que se esperan de cada uno de los miembros.

5.4 Principales lecciones aprendidas

Durante el proceso de recolección de datos fue evidente que la estructura organizacional es fundamental sin importar el tipo de institución de la que se trate. En este caso al ser un centro educativo de sector privado, los puestos suelen ser más numerosos y por tanto la carga de trabajo debe ser distribuida de forma estratégica, evitando situaciones caóticas que puedan comprometer el correcto desarrollo del trabajo.

Las funciones que cumple la persona con más alto grado jerárquico en un centro educativo, (director) es una de las más complejas, ya que esta figura de autoridad es quien toma las decisiones y elige las vías más convenientes por las cuales la institución puede funcionar correctamente. Por ello, estas deben ser meticulosas y conscientes, buscando el beneficio institucional tomando en cuenta el aspecto humano, para que el ambiente sea armonioso y agradable para todos.

Es fundamental que una institución cuente con diversos tipos de manuales, ya que el personal lamentablemente no es permanente. La marcha de cualquier colaborador hace que la organización deba buscar candidatos aptos, pero si el conocimiento se va con la persona que deja el puesto, genera incapacidad en el nuevo miembro por más competente que este sea, es por ello que es esencial que todos los procesos, métodos y técnicas estén plasmados, además de actualizados en documentos para evitar la pérdida de conocimiento valioso para el plantel.

Conclusiones

La Práctica Profesional Dirigida tiene como propósito el acercamiento del estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa a la realidad del funcionamiento de los centros educativos, por lo que su importancia debe ser comprendida y priorizada dentro de la formación del profesional.

Los manuales administrativos cumplen una función primordial en la estandarización de procesos y el cumplimiento de responsabilidades de los miembros de cualquier tipo de organización, incluyendo las educativas. Por ello, su creación, implementación y funcionamiento dentro de estas contribuye a mejorar la cultura organizacional de las instituciones.

El recurso humano y su correcta administración es esencial dentro de cualquier centro educativo, esto debido a que, las personas son quienes aportan calidad y vitalidad a la institución. Así pues, que el personal conozca de forma adecuada la filosofía de la institución a la cual presta su servicio y, más importante aún, se comprometa a apearse a esta será la clave para mejorar la proyección social del establecimiento educativo.

El conocimiento de las funciones que cada miembro del centro educativo debe realizar, garantizará el éxito del desarrollo de todo tipo de actividades que sean planificadas por la administración y reducirá los conflictos que puedan derivarse del mal manejo e interpretación de la información recibida por las autoridades.

Los miembros de la comunidad educativa deben trabajar en conjunto para conseguir el propósito de todo centro educativo: la calidad de la educación de los futuros profesionales. Por ello, el conocimiento de las directrices básicas que rigen al plantel son necesarias para enfocarse de forma correcta y positiva en las principales necesidades que la población estudiantil demuestre y satisfacerlas para potenciar la calidad de vida en el futuro de los jóvenes y las señoritas.

Referencias

- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F., & Fonseca, M. (2014). *Fundamentos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Centty, D. B. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/indice.htm>
- Colmenares, A. M. (2012). *Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción*.
- Colmenares, E., & Piñero, M. (2008). *La Investigación Acción*. Laurus.
- Duhalt, M. (1977). *Los manuales de procedimiento en oficinas públicas*. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill.
- Martín Torres, M. (2016). *Milenio.com*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/vari- os- autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-los-manuales- como-herramientas-de-comunicacion>
- Martínez, R., & Fernández, A. (s.f.). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. CEPAL.
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva.
- Nájera Mancilla, L. (2003). Hemera. Distrito Federal, México.
- Orozco Henao, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A. (Tesis de Licenciatura)*. Pereira.
- Paukner, F., & Sandoval, R. (2018). *Aprendiendo a investigar a través de la investigación-acción*. Chile.
- Pintos Trías, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*.
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Mar del Plata.
- Refinadora Costarricense de Petróleo. (2014). *Manual de Organización*. San José, Costa Rica.

- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4a ed.). México: Cengage Learning editores.
- Zalazar, R. J. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. Málaga: EUMED.

Anexos

Anexo 1. Cartas de autoridades



Anexo 2. Ficha informativa del estudiante

1. Datos personales:

- a. Nombre del/la estudiante practicante: Karen Triny Cifuentes Cali
- b. Carné: 201402141
- c. Dirección: 2ª. Av. 10-02, zona 2, Sta. Cruz del Quiché
- d. Números de teléfonos: 77656850 móvil: 47225901 - 46707867
- e. Dirección electrónico: kattmiza@gmail.com

2. Datos de la institución educativa

- a. Nombre de la institución educativa: Instituto Privado Técnico Industrial Quiché
- b. Nombre del/la Director/a: Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes
- c. Nombre del Sub-Director: Lic. Hugo Rafael Quiñónez Méndez
- d. Dirección: 2ª. Av "A" 14-224, zona 2, Santa Cruz del Quiché
- e. Números de teléfonos: 77563722 móvil: 41797687 (Director) 47403069 (Sub-Director)
- f. Dirección electrónica: tecnicoindustrialquicheiptiq@hotmail.com
- g. Días, Horarios de trabajo: lunes a viernes, 9:00 a 18:00 horas

3. Datos de la práctica

- a. Periodo del: 03 de junio de 2019 al: 15 de agosto de 2019
- b. Horario de: 13:00 a 18:00 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 de realización de las 200 horas de Práctica Supervisada

Instituto Privado Técnico
Industrial Quiché *En Dios Confiamos*

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL INSTITUTO PRIVADO TÉCNICO INDUSTRIAL QUICHÉ, DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ.

HACE CONSTAR:

Que la estudiante: Karen Triny Cifuentes Calí, quien se identifica con el número de carné 201402141, 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 **PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**, en esta institución, con una duración de doscientas (200) horas, habiendo iniciado el día tres de junio y culminado el día quince 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 A LA INTERESADA CONVENGA, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE, A LOS QUINCE DÍAS DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.


Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes
Director

 **Ciclo Escolar 2019**
Tel: 7756-3722 / 4620-5400

Certificación de Acta de inicio de Práctica Supervisada

Instituto Privado Técnico Industrial Quiché *En Dios Confiamos*

LA INFRASCRITA SECRETARIA DEL INSTITUTO PRIVADO TÉCNICO INDUSTRIAL QUICHÉ, SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ, CERTIFICA: TENER A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS AUXILIAR NÚMERO SEIS, EN EL QUE A FOLIOS DOSCIENTOS Y DOSCIENTOS UNO, SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO CIENTO NOVENTA Y OCHO, DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE. QUE LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 198-2019

Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché, siendo las quince horas del día lunes tres de junio del año dos mil diecinueve, reunidos en la Dirección del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché; el Director Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes, Siomara Maeily Hernández, Secretaria y Karen Triny Cifuentes Cali, estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en el municipio de Sololá, departamento de Sololá, con el objeto de hacer constar lo siguiente. **PRIMERO:** Licenciado Mario Edwin Maldonado Fuentes recibe con un atento saludo y da la bienvenida a la profesora Karen Cifuentes, quien iniciará formalmente con el proceso de Práctica Profesional Dirigida al área administrativa del plantel educativo, con una duración de doscientas horas; **SEGUNDO:** La estudiante se compromete a acatar los lineamientos legales y administrativos del Instituto y de la comunidad educativo que lo constituye, por tanto, a partir de la presente fecha tomará posesión en calidad de practicante en el Instituto y se procede a presentarla a la comunidad educativa asignándola al área administrativa del plantel, para el apoyo debido, manteniendo el respeto requerido. **TERCERO:** No habiendo más que hacer constar se da por finalizada la presente a treinta minutos de su inicio, en el mismo lugar y fecha. Firmando de conformidad quienes en ella intervenimos. -----

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA CONVENGAN, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, A LOS TRES DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.


P.S.E. Karen Triny Cifuentes Cali
Estudiante Practicante


S.O.J. Siomara Maeily Hernández
Secretaria




Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes
Director





Ciclo Escolar 2019
Tel: 7756-3722 / 4620-5400

Certificación de Acta de finalización de Práctica Supervisada

**Instituto Técnico
Industrial Quiché**

En Dios Confiamos

LA INFRASCRITA SECRETARIA DEL INSTITUTO PRIVADO TÉCNICO INDUSTRIAL QUICHÉ, SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ, CERTIFICA: TENER A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS AUXILIAR NÚMERO SEIS, EN EL QUE A FOLIO DOSCIENTOS CINCO SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO DOSCIENTOS UNO, DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE, QUE LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 201-2019

Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché, siendo las dieciocho horas del día jueves quince de agosto del año dos mil diecinueve, reunidos en la Dirección del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché; Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes, Director; Siomara Maely Hernández, Secretaria y Karen Triny Cifuentes Cali, estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en el municipio de Sololá, departamento de Sololá, con el objeto de hacer constar lo siguiente. **PRIMERO:** Licenciado Mario Edwin Maldonado Fuentes, Director, hace referencia que la Profesora Karen Triny Cifuentes Cali, ha finalizado su Práctica Profesional Dirigida en el área administrativa en el Instituto mencionado, el día de hoy jueves quince de agosto del año dos mil diecinueve, habiendo culminado satisfactoriamente las doscientas horas. **SEGUNDO:** No habiendo más que hacer constar se da por finalizada la presente a quince minutos de su inicio, en el mismo lugar y fecha. Firmando de conformidad quienes en ella intervenimos. -----

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA CONVENGAN, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, A LOS QUINCE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.


P.S.E. Karen Triny Cifuentes Cali
Estudiante Practicante


S.O.J. Siomara Maely Hernández
Secretaria




Lic. Mario Edwin Maldonado Fuentes
Director



Ciclo Escolar 2019
Tel: 7756-3722 / 4620-5400

Anexo 4. Galería fotográfica

Fotografía 1 Participación en capacitación docente y administrativa del Instituto Privado Técnico Industrial Quiché



Fuente: fotografía propia (2020)

Fotografía 2 Apoyo en la elaboración de diversos documentos administrativos (solicitudes, oficios, impresión de boletas de calificaciones, etc.)



Fuente: fotografía propia (2020)

Fotografía 3 Aplicación de cuestionario a estudiantes seleccionados, durante el proceso de diagnóstico institucional



Fuente: fotografía propia (2020)