



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

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

**Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los
directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07,
Retalhuleu, departamento de Suchitepéquez**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Lilian Yesenia Castillo Hernández

Guatemala

2021

212 100819

**Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los
directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07,
Retalhuleu, departamento de Suchitepéquez**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Lilian Yesenia Castillo Hernández

Licenciada Heilyn Mirella Gonzalez Xar (asesor)

Licenciada Ana Marina Yol (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 de la Facultad de Ciencias de la Educación

M.A. Sandy Johana García Gaitán

Decana

M.A. Wendy Flores de Mejía

Vicedecana


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

ASUNTO: Lilian Yesenia Castillo Hernández
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida para completar requisitos de graduación.

Dictamen No. 212 100819

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:

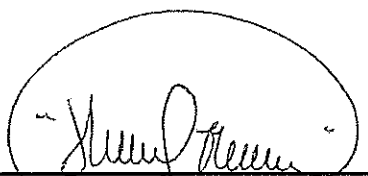
1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07, Retalhuleu, departamento de Suchitepéquez.** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante, **Lilian Yesenia Castillo Hernández**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


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



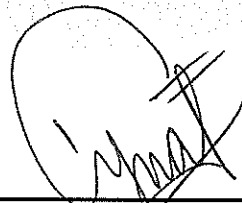
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala, 12 de noviembre de 2019-----

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Implementación de un manual para la mejora administrativa dirigida a los directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07, Retalhuleu, departamento Retalhuleu”**. Presentado por el (la) estudiante: **Lilian Yesenia Castillo Hernández**. 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


Heilyn Mirella González Xar
Licenciada en Educación
Colegiado 19,763

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala, 12 de Septiembre de 2019 -----

*En virtud de que la Práctica Profesional Dirigida: **Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07, Retalhuleu, departamento de Suchitepéquez,** presentado por el (la) estudiante: **Lilian Yesenia Castillo Hernández** 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
Ana Mariña Yol
Licenciatura en Bibliotecología
Colegiado 32852

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

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07, Retalhuleu, departamento de Suchitepéquez**, presentado por la estudiante **Lilian Yesenia Castillo Hernández**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.


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



c.c. archivo
Jherdacia

Dictamen aprobación No. 212 150419

1/1

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

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Marco contextual	1
1.1 Descripción de la Institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y misión	3
1.3.1 Visión	3
1.3.2 Misión	3
1.4 Estructura organizativa	4
1.4.1 Autoridades	5
1.5 Ubicación geográfica	6
1.6 Fortalezas de la institución	7
1.7 Limitantes de la institución	8
1.8 Problemática inicial detectada	8
Capítulo 2	9
Diagnóstico institucional	9
2.1 Problemática	9
2.2 FODA sistémico	9
2.3 Árbol de problemas	13
2.4 Árbol de objetivos	14
2.5 Metodología	15
2.6 Técnicas	16
2.7 Instrumentos	18
2.8 Informantes	20
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	21

Capítulo 3	23
Marco teórico	23
3.1 La Importancia de los reglamentos internos y leyes	23
3.2 Funciones de la junta directiva	26
3.3 Funciones del director en los institutos por cooperativa	28
3.4 Funciones de un secretario contador de un instituto por cooperativa	31
Capítulo 4	33
Propuesta	33
4.1 Nombre de la Propuesta	33
4.2 Introducción	33
4.3 Justificación	35
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	35
4.5 Objetivos	36
4.5.1 Objetivo general	36
4.5.2 Específicos	36
4.6 Estrategia	36
4.7 Resultados esperados	37
4.8 Actividades	37
4.9 Cronograma de actividades	38
4.10 Metodología	39
4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	40
4.12 Recursos	41
4.12.1 Humanos	41
4.12.2 Materiales	41
4.13 Presupuesto	42
Capítulo 5	43
Sistematización de la propuesta	43
5.1. Proceso de sistematización	43

5.2 Experiencia vivida	44
5.3 Reconstrucción histórica	45
5.4 Objeto de la sistematización de la propuesta	47
5.5 Principales lecciones aprendidas	48
Conclusiones	50
Referencias	51
Anexos	52
Anexo 1 Cartas de autoridades	52
Anexo 2 Ficha informativa del estudiante	53
Anexo 3 Constancia indicando que se realizaron las 200 horas de práctica. Certificación	54
Anexo 4 Galería fotográfica	57

Índice de tablas

Tabla 1 FODA de la institución	9
Tabla 2 Actividades de la Práctica Profesional Dirigida	38
Tabla 3 Presupuesto para la realización de la Práctica Profesional Dirigida	42

Índice de gráficas

Gráfica 1 Organigrama de la supervisión educativa distrito escolar 11-01-07	4
Gráfica 2 Árboles de problemas	13
Gráfica 3 Árbol de objetivos	14

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación física de la Supervisión Educativa, distrito escolar 11-01-07	6
--	---

Resumen

El proceso de Práctica Profesional Supervisada se llevó a cabo en la Supervisión Educativa de Institutos por Cooperativa de Enseñanza del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, con el objetivo de aplicar los conocimientos y destrezas adquiridas durante la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

En el capítulo 1, denominado marco contextual, se recopilaron datos importantes para conocer e identificar la problemática, para eso fue necesario recabar información sobre la descripción de la institución, reseña histórica, misión, visión, estructura organizativa, autoridades, fortalezas y limitantes de la institución, esta información permitió detectar como problemática, “deficiencia en gestión y procesos administrativos de los directores para el funcionamiento de los institutos por cooperativa”.

Para elaborar el diagnostico institucional, también llamado capítulo 2, fue necesario aplicar el FODA sistemático y con éste, identificar las debilidades de los institutos del distrito escolar 11-01-07, y conocer si existe deficiencia en la gestión o en los procesos administrativos de los directores, en lo pedagógico identificar si existe problemática o carencia de capacitación a los docentes; el FODA busca detectar si se presenta problemática en el liderazgo de los directores en los centros educativos, ya que la tarea de los directores no es solo de administrar al personal, si no de desempeñar el papel de líderes y así lograr el trabajo en equipo con armonía para mantener un ambiente agradable.

En el capítulo 3, se detallan las teorías y conocimientos recopilados de autores desconocidos, llamado marco teórico, el que busca ser el fundamento y soporte bibliográfico de la investigación; para esto se recurre a consultar gran cantidad de bibliografía física y digital.

La propuesta de intervención educativa, se desarrolla en el capítulo 4, llamada Propuesta, la que incluye el nombre del proyecto, la introducción, la justificación, el planteamiento del problema detectado, los objetivos generales y específicos, así como las estrategias a seguir, los resultados

esperados, las actividades previas al logro total, el presupuesto, la metodología, la implementación del mismo, así como los recursos utilizados.

Para no caer en faltas administrativas por desconocimiento de las leyes y funcionamiento de los mismos. El estudio de la problemática persigue específicamente generar una propuesta en el que las autoridades de los establecimientos puedan prestar la atención necesaria en el manejo administrativo y funcionamiento de los institutos por cooperativa, en conjunto y con la actualización periódica todos podrán hacer un buen trabajo administrativo.

En el capítulo 4, donde se detalla la sistematización de la propuesta se logró revivir la experiencia a través de la descripción de todo el proceso, el que incluye el objeto de la sistematización, la reconstrucción histórica, el ordenamiento de la información, el análisis e interpretación de la misma, las conclusiones y las lecciones aprendidas.

Para finalizar, se incorporan las conclusiones y un espacio especial para las referencias bibliográficas, lo que fortalece la propuesta y le brinda el lugar y el respeto final a los autores consultados.

Introducción

La alta tasa de desempleo, los bajos salarios y el alto costo de vida para el núcleo familiar en la sociedad guatemalteca son obstáculos que contribuyen para que el acceso a la educación sea difícil, especialmente en las comunidades del área rural, debido a esta necesidad nacen los institutos por cooperativa.

Se considera necesaria la apertura de institutos mixtos de educación básica por cooperativa, para dar oportunidad a que los jóvenes y señoritas de las comunidades, sean beneficiados y tengan acceso al ciclo de educación básica como parte del nivel medio, proporcionando el acceso para que puedan estudiar una carrera y lograr un mejor estilo de vida.

Los institutos por cooperativa están administrados de forma local por un director, secretario contador, junta directiva y recibe aportaciones financieras de manera tripartita, de las entidades siguientes: Subvención Estatal, Subvención Municipal y el aporte de padres de familia por lo tanto están sujetas a supervisión, control y rendición de cuentas ante diferentes instancias reguladoras de este tipo de instituciones.

Los institutos de educación básica por cooperativa son parte fundamental en el sistema educativo por ende es necesario conocer si existe eficiencia en la gestión y procesos administrativos, que pertenecen al distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu.

Derivado de lo anterior, en el presente informe se busca evidenciar que los directores necesitan capacitación para ejecutar sus funciones y responsabilidades, ante los diferentes órganos supervisores o reguladores, y si es necesario ejecutar talleres sobre los aspectos legales, administrativos, financieros y técnicos a los que deben responder los institutos por cooperativa.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1. Descripción de la Institución

La supervisión educativa del distrito escolar 11-01-07 realiza diversas actividades administrativas orientadas al desarrollo de la comunidad educativa, brindando atención a todos los institutos por cooperativa del ciclo básico y diversificado de los 9 municipios del departamento de Retalhuleu. Así mismo buscar el mejoramiento de la calidad de la educación mediante procesos de supervisión de docentes y personal administrativo a fin de facilitar acompañamiento, seguimiento y asesoría del proceso educativo en los institutos.

Dentro de las funciones principales se puede mencionar las siguientes: permisos, licencias, toma de posesión, aviso de entrega, permutas, justificaciones de puestos nuevos, reorganizar el servicio, llevar registros de aspectos profesionales del personal, llevar registros de puestos vacantes, requerimiento de nuevos puestos, avalar al personal docente que labora en los institutos por cooperativa, como también en sus funciones esta coordinar el pago de operación escuela, control de cobro de subsidios estatal, municipal y servicio educacional (colegiatura) y pago de bolsas de estudio.

Como también aprobar los planes operativos anuales, verificar necesidades de los establecimientos, creación de institutos, organización de comisiones, revisar estadística inicial y final, promover preinscripción e inscripciones, trasladar información a la dirección departamental de educación, promover autogestión, cumplimiento de leyes, preparar informes, coordinar programas y proyectos, reuniones con consejos comunitarios de desarrollo local, consejos municipales de desarrollo y consejos municipales para la reducción de desastres, mantener actualizados los archivos, asegurar documentación de graduandos, elaborar plan de contingencia, de respuesta y de seguridad escolar, promover bolsas de estudios.

Así también planifica, organiza, implementa capacitaciones a personal docente y administrativo del distrito escolar, promueve la metodología constructivista, activa e implementación del Curriculum Nacional Base.

1.2 Reseña histórica de la institución

La Supervisión Educativa de Institutos por Cooperativa fue creada el 4 de enero de 1999 funcionando en las instalaciones frente al monumento de la sirena, como Coordinación Técnico Administrativa, asignándole el Distrito Escolar 11-01-07, según Resolución No. 02/99/RAMH/aymm emitida por el Lic. Rudy Allan Morán Hurtado, Director Departamental de Educación de Retalhuleu, con el objetivo de buscar el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante un proceso de supervisión docente que facilite el acompañamiento, seguimiento y asesoría del proceso educativo en los centros educativos de los institutos por cooperativa de enseñanza del distrito escolar 11-01-07.

Con resolución No. 03//2003/RAMH/aymm sé nombró al Lic. Oswaldo Baltazar Brito como Coordinador Técnico Administrativo. En este año las instalaciones estuvieron ubicadas frente al estadio municipal del departamento de Retalhuleu. Seguidamente se nombró como Coordinador Técnico Administrativa al Lic. Esaú Ramírez Flores. En el año 2004 fue nombrado como coordinador técnico administrativo el licenciado Julio Humberto Villagrán. Durante el año 2009 estuvo en dicho cargo el Lic. Iván Martínez como supervisor educativo de dicho distrito escolar.

A partir del 4 de enero 2010 las instalaciones estuvieron ubicada en la 7ª. Avenida zona 1 a 400 metros al sur de estación de buses “La Galera”. Se nombró como Supervisor Educativo al Lic. Mario René Rivera Argueta según Resolución DDER No. 016-2009/AERF de fecha 4 de enero de 2010, para realizar funciones y atribuciones de Supervisor Educativo de los institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu, quien hasta la fecha está a cargo de la supervisión educativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu. Las funciones administrativas que se realizan en el distrito escolar 11-01-07, se puede mencionar la organizar, dirigir, coordinar, apoyar, asesorar, orientar y supervisar todo el sistema educativo de su

competencia y jurisdicción de los 46 institutos de educación básica y 3 institutos de educación diversificada por el sistema de cooperativa de enseñanza. A la fecha actual las instalaciones funcionando en la misma dirección.

1.3 Visión y misión

1.3.1 Visión

Promover y favorecer la creciente participación de las comunidades educativa en los procesos de toma de decisiones, relacionadas con la estructura y modalidad del servicio educativo local e impulsar su involucramiento efectivo en los procesos de auditoría social, para acompañar, monitorear y evaluar los servicios educativos.

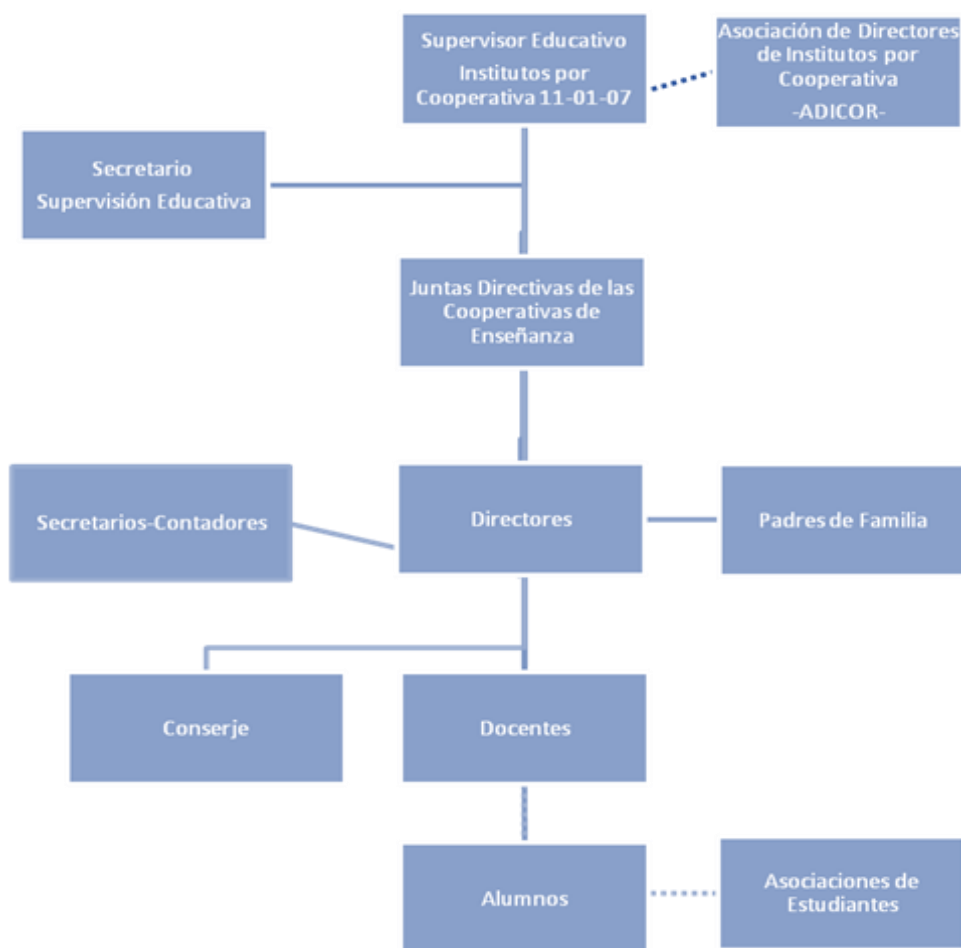
1.3.2 Misión

Ser una institución que rige el Sistema Educativo del Nivel Medio Sector Cooperativa del departamento de Retalhuleu, capaz de forma integral y equitativamente a una sociedad retalteca, para contribuir a su desarrollo cultural, al fortalecimiento de su identidad y la realización de los estudiantes como personas con una vida digna, en el marco de una democracia participativa, caracterizada por el respeto al diálogo y la ausencia de discriminación.

1.4 Estructura organizativa

Gráfica 1

Organigrama de la supervisión educativa distrito escolar 11-01-07



Fuente: elaboración propia, 2018.

El organigrama demuestra de manera jerárquica como están organizadas las autoridades educativas, iniciando en la cúpula de la jerarquía el Supervisor Educativo del distrito escolar 11-01-07 Licenciado Mario Rene Rivera Argueta quien es asesorado por la asociación de directores, así también el supervisor es asistido por un secretario. Además las juntas que tiene a su cargo de

institutos por cooperativa de enseñanza, dicha junta directiva se encarga de administrar al personal administrativo, como lo es el área de dirección y secretaria; los docentes y conserje están bajo el mando de la dirección, los alumnos están bajo la responsabilidad de los docentes y los alumnos transmiten propuestas por medio de la asociación de estudiantes.

1.4.1 Autoridades

Supervisor: Mario Rene Rivera Argueta

Asociación de Directores: Directores de los Institutos por Cooperativa

Secretarios: Hugo Estuardo Orellana Chávez, Elisa López Calimayor Personal contratado

Juntas Directivas: están integradas por Presidente, Vicepresidente, Contador, Secretario, Vocal I, Vocal II, Vocal III. Los integrantes de la junta directiva no reciben ningún tipo de remuneración por integrar y ejercer funciones.

Directores: 49

Secretarios Contadores: 49

Padres de familia: Dentro de los registros de la supervisión se encuentra que existen 49 institutos por cooperativa registrándose un máximo de 6273 padres de familia.

Conserjes: 55

Docentes: 437 el ciclo básico y 59 el ciclo diversificado.

Alumnos: Según el registro del Sire se encuentran inscritos 5572 del ciclo básico y 701 del ciclo diversificado.

Asociación de alumnos: 49 asociaciones de alumnos

1.5 Ubicación geográfica

Figura 1
Ubicación física de la Supervisión Educativa, distrito escolar
11-01-07



Fuente: Google Maps, 2018.

La supervisión Educativa del distrito escolar 11-01-07 está ubicada en el departamento de Retalhuleu, municipio de Retalhuleu, para llegar a la supervisión debe ubicarse por la calle principal, llegar a la estación de buses "La Galera" a 400 metros al sur 7a Avenida, Retalhuleu. Para mayor accesibilidad usar las siguientes coordenadas en google maps. 14.5637151,-91.7187711, 13z.

1.6 Fortalezas de la institución

- Manejo vanguardista del uso de los canales de comunicación.
- Clima laboral con buenas prácticas de valores moral, éticos.
- Brinda capacitaciones en temas de manejo de desastres naturales.
- Ambiente laboral, agradable y trabajo en equipo.
- Accesibilidad geográfica del distrito escolar 11-01-07.
- Personal especializado en su rama educativa.
- Suficiente recurso humano.
- Recibe información de los institutos a través de redes sociales para agilizar los procesos administrativos.
- Existe una relación sana entre padres de familia y docentes al monitorear la educación de sus hijos.
- Personal comprometido con la comunidad educativa.
- Formación y actualización de los asesores técnicos pedagógicos.
- Monitoreo constantes a los centros educativos.
- Participación activa de la comunidad educativa en eventos deportivos, culturales, sociales y cívicos.
- Revisión y análisis del Proyecto Educativo Institucional.
- Personal especializado para la solución de conflictos educativos.
- Uso de redes sociales para expandir información a todos los directores y secretarios contadores.

1.7 Limitantes de la institución

- Inexistencia de aula virtual.
- Carencia de capacitación a los docentes de educación física sobre los fundamentos técnicos deportivos.
- Inexistencia de instrumentos para evaluar el desempeño del personal docente.
- Deficiencia del personal administrativo para cumplir con la entrega de distintos documentos ante la supervisión.
- Carencia de un manual de los diferentes procesos administrativos para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa.
- Deficiencia en gestión administrativa de los directores.
- Ausencia de padres de familia en el monitoreo de la educación de sus hijos.
- Escases de bolsas de estudio para estudiantes de escasos recursos.
- Deficiencia de elaboración de documentos administrativos.
- Desinterés de los directores de las leyes educativas.
- Falta mejorar el estilo de liderazgo dentro las instituciones educativas.
- Ausencia de actualización de los docentes en tecnología educativa en como impartir clases.

1.8 Problemática inicial detectada

Deficiencia en gestión y procesos administrativos de los directores para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa.

Capítulo 2

Diagnóstico institucional

2.1 Problemática

Deficiencia en gestión y procesos administrativos de los directores para el funcionamiento de los institutos por cooperativa.

2.2 FODA sistémico

Tabla 1
FODA de la institución

FODA Área Pedagógica	Fortalezas (+) <ul style="list-style-type: none"> • Manejo vanguardista del uso de los canales de comunicación. • Formación y actualización de los asesores técnicos pedagógicos. 	Oportunidades (+) <ul style="list-style-type: none"> • Formación y actualización de los asesores técnicos pedagógicos. • Personal comprometido con la comunidad educativa.
Debilidades (-) <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un aula virtual. • Carencia de capacitación a los docentes de educación física sobre los fundamentos técnicos deportivos. • Inexistencia de instrumentos para evaluar el desempeño del personal docente. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar un aula virtual para cada establecimiento. • Crear una guía estableciendo los diferentes deportes que se acoplen al nivel medio. • Diseñar una guía con los lineamientos específicos para evaluar al personal docente de los diferentes institutos. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Impartir conocimientos básicos de los programas macro software, entre otros. • Capacitar para fomentar el uso adecuado de la guía facilitadora para un aprendizaje significativo. • Capacitar al director para el manejo de la guía de evaluación del desempeño del personal docente.
Amenazas (-) <ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de parte del docente para aplicar las diferentes estrategias pedagógicas. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Taller de conocimientos y aplicación de las metodologías y estrategias pedagógicas. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje.

<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés al aprendizaje significativo del uso de redes sociales del alumnado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al alumnado de parte de un especialista tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una guía para el uso y manejo adecuado de las redes sociales.
FODA Área Administrativo	Fortalezas (+) <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis del Proyecto Educativo Institucional. • Uso de redes sociales para expandir información a todos los directores y secretarios contadores. 	Oportunidades (+) <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreos constantes a los centros educativos de parte del supervisor educativo. • Recibe información de los institutos a través de redes sociales para agilizar los procesos administrativos.
Debilidades (-) <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia del personal administrativo para cumplir con la entrega de distintos documentos ante la supervisión educativa. • Carencia de infraestructura en los centros educativos. • Ausencia de monitoreo a los centros educativos. • Deficiencia en gestión administrativa de los directores en procesos para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una guía de sanciones y compromisos por incumplimientos administrativos. • Gestionar con la junta directiva proyectos para adquirir un terreno. • Generar una calendarización de monitoreo constante a los centros educativos. • Capacitar a los directores en gestiones administrativas. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento total de la guía de sanciones administrativas. • Solicitar material de construcción a diferentes entidades a través de la junta directiva. • Evaluar constantemente al supervisor si cumple con la calendarización de monitoreo. • Generar una guía de apoyo del manejo de gestiones y funciones administrativas de un director.
Amenazas (-) <ul style="list-style-type: none"> • Docentes sin especialidad en el área que laboran. • Atraso en el pago a docentes. • Ventas de licor en las cercanías de los centros educativos. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al personal especializado acorde al área. • Elaborar un manual de cobros, sanciones y mora de fechas límites de pago de mensualidades. • Gestionar ante la PNC el cierre de ventas de licor a cercanías de los institutos. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de los contenidos al área pedagógica. • Evaluar constantemente que se cumpla el manual de cobros. • Realizar monitoreos constantes en el ámbito social que se encuentran los institutos.

<p style="text-align: center;">FODA Área Investigación</p>	<p>Fortalezas (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral con buenas prácticas de valores morales y éticos. • Participación activa de la comunidad educativa en eventos deportivos, culturales, sociales y cívicos. 	<p>Oportunidades (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral, agradable y trabajo en equipo. • Relación sana entre padres de familia y docentes al monitorear la educación de sus hijos.
<p>Debilidades (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de los directores sobre la autoridad en los docentes. • Ausencia de padres de familia en el monitoreo de la educación de sus hijos. • Escases de bolsas de estudio para estudiantes de escasos recursos. • Deficiencia de elaboración de documentos administrativos. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los directores sobre la importancia de ser un buen líder. • Realizar actividades en coordinación con los padres de familia para verificar el rendimiento académico de sus hijos. • Gestionar de parte del supervisor educativo una ampliación de bolsas de estudio. • Capacitar al personal del área para la adecuada elaboración de documentos técnico administrativos 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un compendio de responsabilidades y obligaciones de los docentes. • Impartir charlas motivacionales para los padres de familia en la importancia que deben tener en el monitoreo de rendimiento escolar de sus hijos. • Solicitar ayuda de bolsas de estudio a diferentes entidades a través de la junta de padres de familia. • Promover programas de capacitación especializada ofrecida por diferentes instituciones.
<p>Amenazas (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe investigación de campo de parte la supervisión para el apoyo al mejoramiento de la infraestructura. • Límites de edad para el acceso a bolsas de Estudio del nivel medio. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las condiciones físicas de los establecimientos. • Gestionar para que se amplíen un par de años más la edad para las bolsas de estudio de parte de supervisor educativo. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Trabajo en equipo de la supervisión educativa con los COCODES de cada comunidad para el mejoramiento de la infraestructura. • Charlas a los padres de familia sobre la importancia de la educación de sus hijos acorde a su edad.
<p style="text-align: center;">FODA Área General</p>	<p>Fortalezas (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda capacitaciones en temas de manejo de desastres naturales. 	<p>Oportunidades (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad geográfica del distrito escolar 11-01-07.

	<ul style="list-style-type: none"> Personal especializado para la solución de conflictos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo constantes a los centros educativos.
Debilidades (-) <ul style="list-style-type: none"> Deficiencia de los institutos en la elaboración de proyectos educativos institucionales. Desinterés de los directores de las leyes educativas. Falta mejorar el estilo de liderazgo de la institución educativa. Ausencia de actualización de los docentes en tecnología educativa en como impartir clases. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> Capacitar sobre la importancia del proyecto educativo institucional. Gestionar capacitaciones para la comunidad educativa en el desarrollo de exigencia de la ley de educación. Capacitar a los docentes sobre las nuevas actualizaciones. tecnológicas para elevar el desempeño académico de los alumnos. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> Exigencia de a los institutos de su proyecto educativo institucional. Socializar diferentes talleres de la reforma educativa. Gestionar capacitaciones de parte de MINEDUC para mantener actualizados a los docentes. Crear una guía programática de sensibilización del uso de los recursos bibliográficos.
Amenazas (-) <ul style="list-style-type: none"> Embarazos a temprana edad. Cambios meteorológicos. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los estudiantes sobre el tema de relaciones sexo genitales y los diferentes métodos anticonceptivos. Gestionar capacitaciones hacia instancias encargadas de los desastres naturales. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una guía de las consecuencias que tiene tener relaciones sexo genitales a temprana edad. Realizar simulacros ante eventos climáticos.

Fuente: elaboración propia, 2018.

2.3 Árbol de problemas

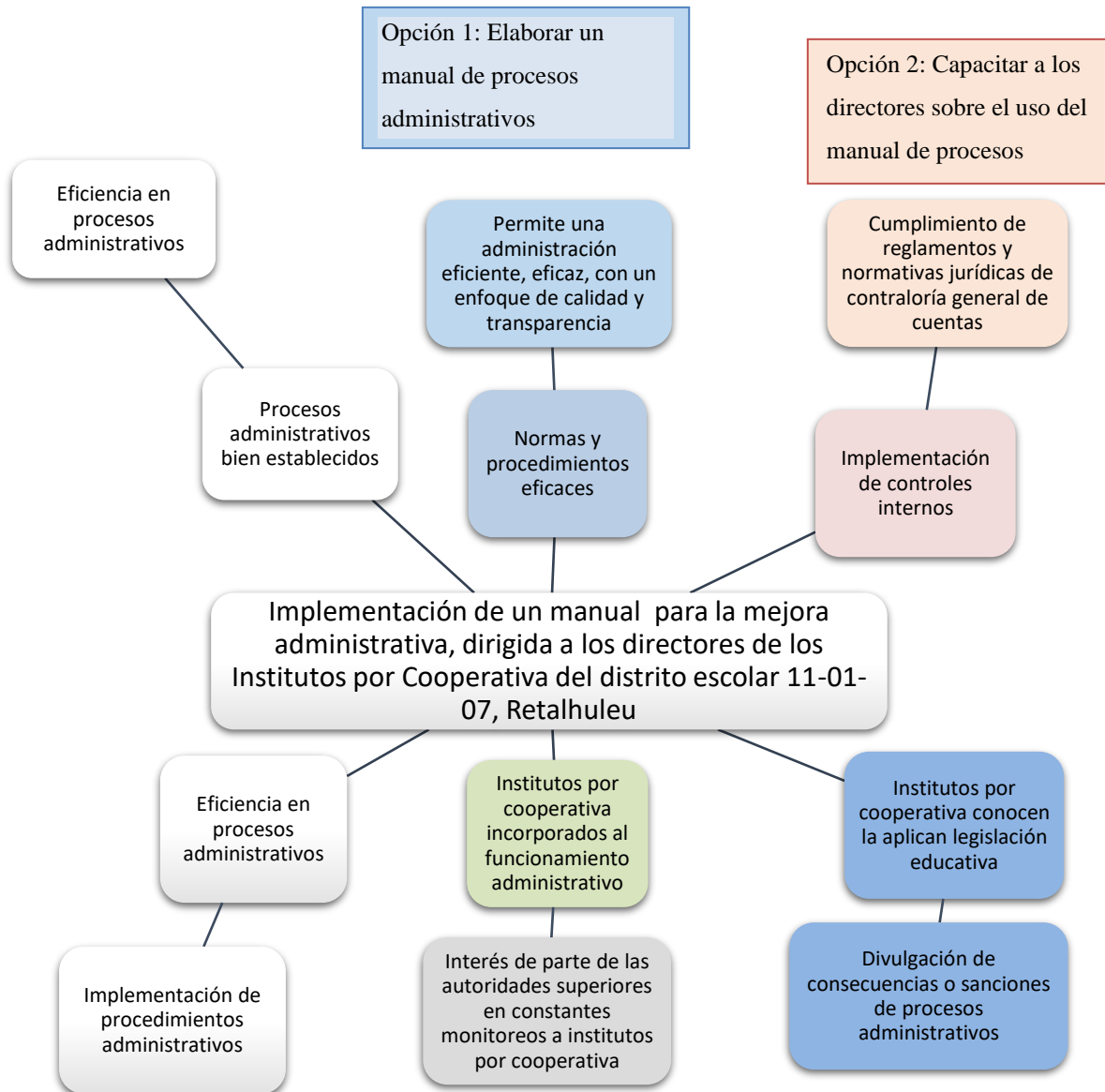
Gráfica 2
Árboles de problemas



Fuente: elaboración propia, 2018.

2.4 Árbol de objetivos

Gráfica 3
Árboles de objetivos



Fuente: elaboración propia, 2018.

2.5 Metodología

La investigación acción, es una de las estrategias de observación, reflexión y cambio que se deben dar en el momento de investigar. La investigación comienza de un punto finaliza en otro punto de conocimientos obtenidos, de igual manera las estrategias para poder analizar el problema. Al haber realizado la investigación acción se llega una reflexión en donde se debe realizar un cambio de mejoras que sean positivos.

El proceso de Investigación-acción se ejecutó a través de una entrevista de manera informal al Supervisor Educativo del distrito escolar 11-01-07 de institutos por cooperativa de enseñanza del departamento de Retalhuleu, también se llegó a cabo una entrevista informal a los directores de los diferentes institutos donde ellos, exponían diferentes requerimientos para un buen funcionamiento administrativo, de igual manera se logró tener una comunicación con docentes, donde ellos proponen cambios de mejora en la calidad educativa dentro de sus establecimientos, se obtuvo información de parte de los asistentes de la supervisión sobre el manejo y que hacer administrativo dentro de la supervisión.

También se observó todo el proceso administrativo de dicha supervisión, de cómo es la manera de actuar administrativa del supervisor, como el de los directores, docentes y asistentes que laboran en dicha institución. Llevando a cabo una investigación general para poder ejemplificar las debilidades, deficiencia y amenazas que se observaron dentro de la supervisión, para darle una perspectiva de mejor funcionamiento de dicha institución.

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen

conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades. (Hernández Sampieri, 2014, p. 12)

2.6 Técnicas

Las técnicas de investigación son en realidad métodos especiales o particulares que se aplican en cada etapa de la investigación científica, cuantitativa o cualitativa, variando en su naturaleza de acuerdo al enfoque. (Naupas Paitán, 2014, p. 56)

Observación: Esta técnica fue utilizada para observar el comportamiento de los participantes principalmente nos permite observar la eficiencia, eficacia, calidad y el manejo del supervisor educativo en todo el ámbito laboral que tiene a su cargo. Esta técnica también fue utilizada para observar la conducta, el carisma que posee el personal que asiste en la supervisión educativa del distrito escolar 11-01-07 de institutos por cooperativa, también se logró observar toda la estructura física de la supervisión, de la misma manera se observaron los edificios donde funcionan los diferentes institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu, esta técnica fue utilizada investigar, recabar, toda la información deseada para lograr cumplir con el objetivo propuesto.

La observación es el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos, principalmente la vista, el oído, el tacto y el olfato. Sin embargo es preciso aclarar que observación no es igual a ver, mirar que son funciones primarias del ser humano desde que viene al mundo. (Naupas Paitán, 2014, p. 70)

Encuesta: Fue una técnica de contacto directo entre el supervisor, el director y la persona que realiza la encuesta con fines de diagnóstico y asesoramiento de actos educativos en donde se buscan respuestas y explicaciones acorde a la institución que dirige, en esta técnica se obtuvo datos

importantes sobre la cantidad de directores, docentes, secretarios contadores y población estudiantil, que hay en los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu que tiene a su cargo el supervisor educativo.

Esta técnica se llevó acabo en una reunión de directores y secretarios contadores, en donde se realizó la encuesta a los diferentes directores y secretarios contadores en donde de obtuvieron datos muy importantes sobre los diferentes institutos del mencionado distrito escolar, de igual manera se realizó la encuesta al licenciado Mario Rene Rivera Argueta supervisor de institutos por cooperativa donde brindo toda la información solicitada.

Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos. (Hernández Sampieri, 2014, p. 20)

Entrevista: Es una técnica de investigación de análisis y para recabar información de lo necesitado, es un diálogo que se establece entre dos o más personas. El entrevistador interroga para poder recolectar datos importantes, esta técnica fue utilizada para recabar información, se entrevistó a directores, secretarios contadores, docentes de los diferentes institutos por cooperativa.

En donde se logró obtener datos de cómo funcionan los institutos, como también de la cantidad de la población estudiantil que atienden, nivel de especialidad de los docentes que están a cargo de la educación de toda esta población estudiantil, de esta manera se logró recopilar la información deseada sobre el marco conceptual y el diagnostico institucional de la supervisión educativa, de igual forma de cuáles son sus funciones institucionales.

Como también se logró entrevistar a los integrantes de la junta directiva de los Institutos por Cooperativa, en donde ellos exponen cuáles son sus funciones, y que deben realizar gestiones para el beneficio de la educación de sus comunidades educativas.

La entrevista es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante; es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo. (Naupas Paitán, 2014, p. 73)

2.7 Instrumentos

Foda Sistemático: el Foda es un proceso de recopilación de información de los aspectos necesarios para evaluar una situación mediante propuestas para implementar soluciones, es una herramienta que permite obtener información de una institución a base de la información adquirida sobre las amenazas y debilidades para lograr determinar la problemática encontrada, así mismo se puede obtener la mejora de determinada problemática a medida que se crece en las fortalezas y oportunidades.

Suele decirse que las compañías deben detectar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Pero a menudo se pasa por alto que la combinación de estos factores puede requerir otras opciones estratégicas. Para sistematizar estas opciones se postuló la matriz FODA: F, representa las fortalezas; O, oportunidades; D, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA empieza con las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende una planeación estratégica como resultado de la percepción de una crisis, problema o peligro. (Koontz & Weihrich, 2013, p. 90)

Árbol de Problemas: el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, con la elaboración del árbol de problemas se logró detectar el problema principal que afecta en la supervisión educativa del distrito escolar 11-01-07, por medio de su causa y efecto se llegó a descubrir la problemática que se vive día a día en el ámbito administrativo.

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (Martínez & Fernández, 2008, p. 99)

Árbol de Objetivos: el árbol de objetivos es identificado por el problema central detectado en el árbol de problemas, se inicia del árbol de problemas (causa-efecto) donde lo que se realiza es buscar y lograr establecen los objetivos, es una situación contraria que sería una situación positiva de lo analizado antes en el árbol de problemas.

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de

Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. (Martínez & Fernández, 2008, p. 99)

2.8 Informantes

Para la elaboración del capítulo I el marco conceptual se obtuvo el apoyo de los informantes, en brindar información de la supervisión educativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, se obtuvo el apoyo y participación de los asistentes de dicha supervisión, utilizando la técnica de entrevista y encuesta para lograr recabar la información necesitada, así también brindo todo el apoyo e información el Licenciado Mario Rene Rivera Argueta, sobre cuáles eran las funciones que el ejecuta, como también cuantos centros educativos están a su cargo, cuantos directores, docentes y población estudiantil.

Así mismo se logró obtener la información sobre cuáles son las funciones administrativas que deben realizar los directores en los establecimientos, también los documentos que deben presentar en la supervisión educativa todos los meses, toda esta información se recabo a través de las técnicas de observación, encuesta y entrevista y fue utilizada para la elaboración y redacción de la reseña histórica de dicha supervisión.

Se recabó información de los diferentes directores |ya que ellos son piezas claves para lograr adquirir la información necesaria del funcionamiento de los institutos por cooperativa, las técnicas desarrolladas fueron entrevistas y encuestas, con la información que se logró recabar se llevó a cabo el Foda sistemático, de la supervisión educativa de institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07.

Un informante que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. (Naupas Paitán, et. Al. 2014, p. 34)

2.9 Resultados del diagnóstico institucional

Por medio del diagnóstico institucional se logró evidenciar las debilidades que sobresaltan en una gran mayoría de los institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu distrito escolar 11-01-07, entre ellas podemos señalar la principal problemática detectada en el FODA administrativo que fue la deficiencia en gestión y procesos administrativos de los directores para el funcionamiento de los institutos por cooperativa.

Los directores al no tener el debido conocimiento sobre los diferentes documentos que se deben ejecutar , administrar y presentar mes a mes ante las autoridades correspondientes o en las fechas establecidas, caen en sanciones ante contraloría general de cuentas, (CGC) o son multados por la superintendencia de administración tributaria, (SAT) por no presentar a tiempo los documentos o rendiciones de cuentas a dichas autoridades, de igual manera en todo el proceso administrativo ante la supervisión educativa, en donde deben presentar varios documentos que son solicitados de parte del supervisor educativo, los cuales se pueden mencionar los siguientes, días laborados, control de cajas fiscales ante (CGC), avances físicos y financieros entre otros, estos documentos deben presentarse los primeros 5 días de cada mes.

De igual manera en el FODA pedagógico se detectó una problemática que es Carencia de capacitación a los docentes de educación física sobre los fundamentos técnicos deportivos, en la mayoría de institutos por cooperativa de enseñanza los docentes que imparten el curso de educación física no son docentes especializados en esa área, por tal motivo no trabajan acorde a lo estipulado en el Curriculum Nacional Base (CNB). El Ministerio de Educación (MINEDUC) no imparte capacitaciones a los docentes de educación física de los institutos por cooperativa ya que no hay un

presupuesto para capacitar a dichos docentes de los institutos por cooperativa, ya que ellos no aparecen incluidos en el presupuesto.

Por tal motivo existe una deficiencia en los docentes de educación física en la elaboración de planificaciones de clases. En el FODA de investigación se encontraron hallazgos de la problemática de la ausencia de padres de familia en el monitoreo constante de la educación de sus hijos, muchos padres no realiza visitas a los centros educativos para estar al pendiente del rendimiento escolar de sus hijos, comportamiento, principios, valores y conducta de sus hijos, hay padres que no se presenta en las asambleas para tratar temas relacionados a la educación de sus hijos.

No acuden a recibir los boletines de calificaciones de sus hijos, los padres de familia solo se hacen presente en los centros educativos cuando inscriben y cuando van por notas finales, esto perjudica al alumno en el desarrollo educacional. Si los padres realizar visitas constantes a los centros educativos se lograría un gran porcentaje de alumnos promovidos, sin dejar cursos en recuperación, se evitaría la deserción escolar y se lograrían buenas calificaciones de los estudiantes.

También el Foda llevó a detectar una problemática que es la falta de liderazgo de los directores en los centros educativos, ya que muchos directores no son líderes en los centros educativos que dirigen, a ellos solo les gusta mandar y ordenar al personal docente, pero ellos no ponen en práctica lo que les solicita al personal, un buen líder debería de ejecutar para luego ordenar a su personal para que ellos lo realicen. Y así lograr el trabajo en equipo con armonía y un ambiente agradable y lograr ser un buen líder dentro del centro educativo que tiene a su cargo.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1 La Importancia de los reglamentos internos y leyes

La autorización y creación de institutos por cooperativa según decreto legislativo No. 17-95 del Congreso de la República, se autoriza la creación y funcionamiento de Institutos de Educación por Cooperativa, los cuales deberán regirse por la Ley de Educación Nacional, así como por la doctrina y principios del sistema cooperativo. (Escobedo, 2018, p. 56)

Son instituciones educativas del nivel medio, no son lucrativas dentro del sistema educativo nacional, que atienden la educación básica y diversificada que funcionan con los planes de estudios subvencionados por el ministerio de educación (MINEDUC), municipalidad y padres de familia. Los institutos por cooperativa surgen en Guatemala como una alternativa en la educación básica, principalmente para la población de escasos recursos, a quienes se les hace difícil el acceso a la educación por el alto costo de vida. Estos establecimientos por cooperativa resultan ser para el Estado de Guatemala más económicos, porque aporta una subvención por grado o sección, los padres de familia pagan una colegiatura mensual y la municipalidad aporta una subvención.

La formación académica por medio del sistema educativo del país se convierte en una necesidad para el ser humano, necesidad imprescindible. Sabiendo que muchas comunidades carecen de servicios educativos en el nivel básicos y diversificado, la situación económica es inestable que afronta la mayoría de la población del casco rural, se considera necesaria la apertura de institutos mixtos de educación básica por cooperativa, para dar oportunidad a que los jóvenes y señoritas de las comunidades sean beneficiados (as) y tengan acceso al ciclo de educación básica como parte del nivel medio, como también poder proporcionarle el acceso a que puedan estudiar una carrera, para lograr tener un mejor estilo de vida.

El Estado de Guatemala, a través del Ministerio de Educación está obligado a facilitar los edificios escolares oficiales, la infraestructura, mobiliario y otros servicios para el funcionamiento de los institutos de educación por cooperativa de enseñanza, durante los horarios en que los mismos no sean utilizados. El estado, los padres de familia y las municipalidades deberán contribuir con la implementación de estos centros educativo, para poder proporcionarles una educación a los jóvenes de las diferentes comunidades en las cuales no se cuenta con centros educativos públicos.

Los institutos por cooperativa como centro de cultura gozarán de exoneración de toda clase de impuestos y arbitrios, la junta directiva es la responsable de realizar los trámites correspondientes para gozar de esa exoneración. El gobierno de la República a través del ministerio de educación autoriza la creación de institutos por cooperativa, destinados especialmente para las distintas comunidades que lo requieran para cubrir la demanda insatisfecha de educación.

Estos institutos funcionaran en lugares donde no existan establecimientos educativos oficiales, y serán creados con carácter de servicio no lucrativo. Con la creación de los institutos por cooperativa el ministerio de educación pretende, facilitar a la población el acceso a la educación, contribuir al mejoramiento formativo e informativo de la población, proporcionando la educación a precios accesibles, fomentar e incrementar la participación directa, de las municipalidades, padres de familia y el sector privado en los programas de desarrollo educativo de su comunidad.

Es importante que los directores y secretarios contadores estén informados de todas las leyes que rigen a los institutos por cooperativa para no caer en sanciones, a la hora de auditorías internas y externas, en los últimos años se han observado diferentes problemas administrativos y financieros, en los diferentes institutos por cooperativa, ya que esto es ocasionado a consecuencia de que los directores y secretarios contadores, no tiene el conocimiento de los documentos que deben realizar mes a mes a las diferente entidades correspondiente, al igual los directores y secretarios deben actualizarse año con año para estar informados de los cambio que surgen en las leyes que se deben rigen los institutos por cooperativa.

Los institutos por cooperativa se enfrentan a problemas legales derivados principalmente de auditorías internas y externas practicadas por las diferentes autoridades competentes a las cuales se rigen los institutos por cooperativa y en algunos casos estos se han convertido en problemas legales y sanciones por la falta de conocimiento y actualización de los directores y secretarios contadores en los aspectos legales, administrativos y técnicos, para que estos funcionen conforme lo establece la ley.

Es momento de proveer a los directores y autoridades de los diferentes institutos por cooperativa en los aspectos legales, administrativos, financieros y técnicos. Es importante contribuir al funcionamiento de los institutos por cooperativa en base a la normativa legal vigente, para disminuir los hallazgos que reflejan la auditoría y no caer en sanciones y problemas legales que afecten el funcionamiento legal de los institutos.

El personal administrativo que labora en los institutos por cooperativa deben recibir capacitaciones de actualización, procedimientos y pasos que deben realizar en los diferentes documentos que se presentan mes a mes ante contraloría general de cuentas, dirección departamental, congreso de la república, dirección de transparencia fiscal, sobre la entrega de avances físicos y financiero, cajas fiscales, ante las diferentes instancias a los cuales se rigen todos los institutos por cooperativa, para no caer en sanciones realizadas de diferentes identidades que los institutos se rigen y proporcionan información para su funcionamiento, y así poder evitar, también multas, que pueden ocasionarse al momento de no tener el respectivo conocimiento, del funcionamiento de dicha identidad.

Es importante este punto de partida para que los directores, secretarios contadores y juntas directivas actuales y futuras conozcan y sepan sus funciones, responsabilidades, y obligaciones, que deben cumplir en el puesto que desempeña cada uno, deben conocer que tramites, gestiones, procedimientos administrativos, y los aspectos técnicos que deben cumplir ante las diferentes instituciones, el cual debe ser revisados periódicamente para insertar los cambios que a futuro se presenten derivados de la dinámica legal, financiera, técnica y administrativa, del sistema educativo nacional, de tal manera que se mantenga actualizado.

3.2 Funciones de la junta directiva

Los institutos por cooperativa están legalmente representados por una junta directiva la cual dura dos años en el cargo, los padres de familia que participan en las juntas directivas deberán tener hijos estudiando en el instituto esta junta está integrada de la siguiente manera:

- Un Presidente: Padre de familia electo en asamblea
- Un Vicepresidente: El Director del instituto asume este cargo
- Un Secretario: Representante nombrado por la supervisión
Del distrito.
- Un Tesorero: Secretario Contador del Instituto, nombrado
Por el Director y claustro en asamblea.
- Vocal I: Un padre de familia electo en asamblea.
- Vocal II: Representante de la municipalidad,
Nombrado por el Alcalde, de la localidad.
- Vocal III: Un padre de familia electo en asamblea.

En la descripción anterior se evidencia la estructura organizacional de los institutos de educación básica por Cooperativa. Las juntas directivas son electas en las asambleas de padres de familia, en la cual debe estar presente un 80% de padres para dicha elección, estas elecciones se llevan a cabo en el mes de noviembre, si algún padre de familia ya no tiene hijos estudiando en dicho establecimiento y solo lleva un año de participación, se deberá realizar la elección ya que él no puede seguir siendo parte de la junta, por no tener hijos estudiando en el centro educativo.

Las juntas directivas son las responsables de velar que brinde una educación de calidad en los institutos por cooperativa, debe contribuir a que se cumpla el mínimo de días de clases que establece el ministerio de educación siendo un total de 180 días de clases durante el ciclo escolar, como también de seleccionar, contratar, evaluar y nombrar al personal Administrativo, docente y operativo; cuidando que éstos cumplan con los requisitos mínimos establecidos; establecer los

salarios mensuales del personal contratado, de acuerdo al presupuesto anual de ingresos, debiendo efectuarse la reserva para el pago de las demás prestaciones que establece la ley.

Los integrantes de las juntas directivas, personal administrativo, docentes y padres de familia participan en la elaboración del reglamento interno, el cual deberá ser aprobado por la dirección departamental. Deben realizar las gestiones que permitan el incremento de la subvención que la municipalidad proporciona anual. Establecer juntamente con el personal administrativo y docente, en Asamblea General, cualquier otro pago adicional no contemplado en la inscripción y colegiatura, son los encargados a que se cumpla lo establecido en la resolución de la creación del centro educativo ya que ahí está estipulada la cuota de inscripción y la mensualidad.

La junta directiva es la encargada de aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos del instituto, este presupuesto es elaborado por el director y secretario contador, la junta es la encargada de evaluar el desempeño del personal administrativo, docente y operativo, a fin de establecer la continuidad de sus servicios, de manera conjunta con el supervisor educativo. Los miembros de la junta son los encargados de realizar los cambios de director y del resto de personal docente y operativo cuando el caso lo amerite, de lo contrario el director, personal docente y operativo puede seguir laborando en el instituto.

Los cambios se realizan de manera conjunta con el Supervisor Educativo, así mismo ellos deben notificar ante contraloría general de cuentas, el cambio de Director o cuentadantes; y ante la Sección Financiera de la DIDEDUC, cuando sea el caso, como también notificar al Banco el cambio en el registro de firmas, de la cuenta bancaria del instituto, cuando se hubiese realizado cambio de las personas que tienen firma registrada.

La junta directiva debe informar de manera inmediata a la inspección departamental de trabajo, cuando el director o secretario contador, sean retirados del cargo por faltas graves al servicio y si constituye un delito también se debe notificar al ministerio público. Si en caso por causas propias, el instituto cancele sus servicios deben devolver los libros y formularios oficiales y cumplir con las formalidades de la liquidación respectiva y su cuentadancia ante la contrataría general de cuentas,

ante el ministerio de educación, que sería específicamente ante el supervisor del distrito que se rigen.

3.3 Funciones del director en los institutos por cooperativa

Se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de un centro educativo como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Es el encargado de dirigir la visión, misión, políticas, metas y estrategias de los Institutos por Cooperativa. Los directores son nombrados en asamblea de padres de familia y son contratados por la junta directiva del instituto y por los coordinadores técnicos distritales que tiene a cargo dicho sector, el coordinador y la junta se encarga de evaluar la papelería y evaluar al seleccionado si llena los requisitos establecidos para la contratación.

La dirección escolar por cooperativa trabaja en coordinación con la junta directiva del establecimiento, trabajan en equipo para poder obtener los logros que se propongan alcanzar a beneficio de la comunidad educativa. Es una labor bastante fuerte principalmente en los establecimientos ubicados en áreas rurales donde es muy difícil encontrar personal calificado, pero el director debe ser la persona que lidere en su equipo de trabajo para motivar y exhortar a su equipo de trabajo para que logre una nivel académico o especialidad al área que imparte.

Es el encargado de velar que su personal docente esté debidamente preparado al momento de impartir sus clases, que las clases sean planificadas y no improvisadas. Así mismo debe gestionar donaciones para poder tener su propio mobiliario y equipo que se necesita para funcionamiento del centro educativo, agilizar la ayuda de fundaciones para tener un aula virtud dentro del instituto, ya que esto de servirá de mucho para impartir clases prácticas, y motivar al alumnos a que siga estudiando.

Son actividades que el director debe ejecutar dentro de una institución, con la finalidad de favorecer el que hacer educativo en base a lo planificado y así poder tener el conocimiento necesario de los recursos que cuentan para dichas actividades. El deber de un director de un instituto por cooperativa es que debe ser cuentadante y actualizar sus datos cada año en los tres primeros meses de cada año, esto lo debe realizar ante contraloría general de cuentas.

Debe adquirir una fianza de fidelidad del banco crédito hipotecario, es el representante legal ante la superintendencia de administración tributaria (SAT), el director es el encargado de elaborar el reglamento interno del Instituto, juntamente con la junta directiva y padres de familia, debe tramitar su aprobación del reglamento ante el departamento Técnico Pedagógico de la dirección departamental de educación, en dicho Reglamento deben quedar claramente establecidas las normas de funcionamiento, los derechos y obligaciones del personal administrativo, docente, operativo, alumnos y padres de familia.

Debe asegurarse que se elaboren los contratos de trabajo de todo el personal, de forma unida con la junta directiva, velar por el buen uso del edificio, mobiliario y demás enseres del instituto, procurando que estos se mantengan en buen estado, tramitando el recurso para realizar los trabajos de reparación y renovación de lo que se dañe o destruya. Conformar el expediente para trámite y autorización de ampliación de una o más secciones; y cursarlo ante el supervisor o coordinador técnico administrativo (CTA) del distrito escolar para el aval y trámite correspondiente.

De la misma manera es el encargado de tramitar el pago de subsidio estatal de forma mensual en la Sección Financiera, como también debe presentar en la primera semana del mes de noviembre de cada año, como requisito para continuar con la subvención estatal un informe a la supervisión o coordinación de su distrito escolar, con copia a la sección financiera de la dirección departamental de educación, el cual deberá contener lo siguiente:

- Estadística del número de alumnos inscritos por grado y sección,
- Estadísticas de repitencia, deserción y promoción por grado y sección.
- Estado de cuentas del manejo de fondos, en el cual se especifique claramente el origen y destino de los recursos.

- Informe de quién facilita el uso del edificio y mobiliario para el funcionamiento del instituto y ubicación del mismo.
- Fianza de fidelidad del director y secretario contador
- Copia de los oficios de entrega de cajas fiscales
- Copia de los oficios de entrega de avance físico y financiero

Presentar ante el supervisor o coordinador distrital y ante la sección financiera de la dirección departamental de educación, del 01 al 15 de febrero, un informe de actualización de datos para definir y tramitar el pago de la subvención estatal, con los requisitos siguientes:

- Ficha de registro de firmas.
- listado de alumnos por grado y sección.
- Planilla de pago de prestaciones.
- acta de la integración de la comisión de finanzas.
- Acta de integración de la junta directiva.
- conocimiento de entrega de cajas fiscales ante la contraloría general de cuentas de noviembre del año anterior a octubre del año finalizado.
- copia de la resolución y Acuerdo Ministerial de autorización del Instituto.

Presentar ante el Departamento Técnico Pedagógico a más tardar el último día hábil del mes de marzo de cada año, la estadística de inscripción por grado y sección en que se consigne: nombre del alumno y número de código personal. Es el encargado de tramitar con el visto bueno de supervisor o coordinador, ante el departamento técnico pedagógico de la dirección departamental de educación, la autorización de la cuota de colegiatura mensual, cuando esta sufra un incremento superior a lo establecido en la resolución de la creación del instituto, debe presentar un oficio donde solicita la ampliación de la mensualidad, y con su respectivo acta en donde conste que en asamblea general de padres de familia se autorizó y que lo padres de familia estuvieron de acuerdo al incremento de la cuota de la mensualidad.

Debe realizar la revalidación del Instituto por Cooperativa 6 meses antes de que vence el plazo estipulado establecido en la resolución de la creación del instituto según lo estipula el reglamento de institutos por cooperativa. Debe evaluar el desempeño del personal docente y operativo, a fin de establecer la continuidad en el servicio, de manera conjunta con la junta directiva.

El director es el líder administrativo que se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. (Ortiz, 2005, p. 17)

3.4 Funciones de un secretario contador de un instituto por cooperativa

Los secretarios contadores se dedican a gestionar a brindar apoyo administrativo al equipo directivo y a otros miembros del personal del centro educativo, las funciones concretas de los secretarios contadores están relacionadas con la coordinación del equipo directivo, la comunicación con los padres familias la gestión de los secretarios contadores en los centros educativos, es organizar, darle mantenimiento de registros educativos de los estudiantes. Las funciones que debe realizar un secretario contador, es que debe ser cuentadante y actualizar sus datos año con año en los primeros tres meses de cada año ante la contraloría general de cuentas, debe gestionar una fianza de fidelidad ante el banco crédito hipotecario, debe elaborar de forma conjunta con el director, el presupuesto anual de ingresos y egresos del instituto, sometiéndolo a la consideración y aval de la junta directiva del mismo.

Llevar el registro actualizado del manejo de los ingresos y egresos del establecimiento, en los libros autorizados como corresponde, depositar periódicamente los días miércoles y viernes de cada semana las cuotas de mensualidad de pago de los estudiantes, este depósito lo debe realizar en la

cuenta monetaria del instituto, debe elaborar los recibos 306C1 correspondiente a los pagos de colegiatura, y otros que se perciban.

Elaborar y presentar las cajas fiscales, ante la contraloría general de cuentas en el tiempo estipulado siendo los primeros cinco días de cada mes, con su respectivo oficio, elaborar las planillas de pago del personal contratado, indicando la cantidad de periodos y cursos que imparte y que número de cheque es que se le está proporcionando por el pago, debe proceder al pago de los beneficiarios, asegurándose que los registros de firmas queden estampadas en la misma. Debe elaborar la nómina de pago de prestaciones laborales, realizando los cálculos en base al plazo del contrato establecido, elaborar los finiquitos laborales de indemnización al término de la relación laboral, según conste en el contrato laboral. Archivar los documentos y formas oficiales, que respalden las operaciones contables del establecimiento.

Debe redactar los boletines de calificaciones y tenerlos listos para la entrega a los padres de familia en la asamblea general donde se da a conocer el rendimiento escolar de los estudiantes, es el encargado de suscribir las actas en las asambleas de padre de familia o actas que se deban suscribir, debe realizar la revisión de los expedientes de los estudiantes verificando que estén todos los documentos estipulados en la hoja de veracidad, llevar los expedientes de tercero básico en las fecha estipuladas por el supervisor, para las revisiones correspondientes. Realiza los cuadros de notas para proporcionarles a cada docente a cada bimestre y para cada grado, ayuda a la elaboración de los horarios de clases al director.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Nombre de la Propuesta

Implementación de un manual para la mejora administrativa, dirigida a los directores de los Institutos por Cooperativa del distrito escolar 11-01-07, Retalhuleu.

4.2 Introducción

Esta propuesta fue diseñada con el fin de reprimir el bajo rendimiento administrativo que se logró detectar en el distrito escolar 11-01-07 de los institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu, que ha preocupado a las diferentes autoridades ya que se han dado cuenta que este desinterés de los directores ha acarreado grandes problemas de diversa naturaleza para los directores de los institutos por cooperativa.

La base importante de esta investigación fue la información recabada por los monitoreo realizados a los institutos por cooperativa, que permitió la realización de esta propuesta. actualmente en el departamento de Retalhuleu funcionan 49 institutos por cooperativa de enseñanza, prestando servicios educativos del nivel medio ciclo básico y diversificado en distintos municipios y comunidades atendiendo una población estudiantil de 5572 del ciclo básico y 701 del ciclo diversificado, debido al bajo presupuesto anual de lanación el Ministerio de Educación presenta dificultad para poder atender la demanda estudiantil del nivel medio por lo que a través de las cooperaciones institucionales promueven la atención de esta demanda a través de institutos por cooperativa.

El funcionamiento de los mismos es regulado a través de la Ley de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza Decreto Número 17-95 del 29 de marzo de 1995, y el reglamento de institutos por cooperativa de enseñanza Acuerdo Gubernativo No. 35-2015 4 de febrero 2015,

mediante el cual se delega mayor responsabilidad a las juntas directivas conformadas por padres de familia, docentes, directores, representante de supervisores y municipalidad; quienes tienen la representación legal ante el Ministerio de Educación, convirtiéndose en la máxima autoridad; de todos los institutos.

A través de la práctica se han observado diferentes problemas administrativos y financieros, que se enfrentan en los institutos derivados principalmente de auditorías practicadas y en algunos casos estos se han convertido en problemas legales por la falta de conocimiento de las juntas directivas en los aspectos legales, administrativos y técnicos, para que estas funcionen conforme lo establece la ley.

Derivado de lo anterior surge la inquietud en la problemática detectada falta de un manual de orientación para los directores, secretarios (as) contadores, juntas directivas de los institutos por cooperativa del Departamento, el cual integre aspectos legales, administrativos, financieros y técnicos, con la intención de orientar la labor de los directores y autoridades que dirigen los mismos, y coadyuvar a su eficiente funcionamiento.

El manual constituye el punto de partida para que las juntas directivas actuales y futuras conozcan sus funciones, responsabilidades, trámites, gestiones, procedimientos administrativos y los aspectos técnicos que deben cumplir ante las diferentes instancias. Así también se presenta como una herramienta básica de uso y aplicación general a todos los institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu, el cual debe ser revisado periódicamente para insertar los cambios que a futuro se presenten derivados de la dinámica legal, financiera, técnica y administrativa, del sistema educativo nacional de tal manera que se mantenga actualizado.

En consecuencia se espera que los usuarios hacia quienes está dirigido el manual, puedan encontrar una guía de apoyo en el quehacer de los directores y de las distintas juntas directivas conformadas legalmente.

4.3 Justificación

La necesidad prioritaria de la supervisión de institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu es motivar la gestión administrativa de los directores.

Uno de los principales factores ante esta problemática es el desarrollo, la habilidad y el manejo en el funcionamiento que tendrán los directores y secretarios contadores de los diferentes institutos por cooperativa ante las diferentes instancias a los cuales ellos se rigen como por ejemplo la rendición de cuentas y los informes mensuales que deben realizar a las diferentes autoridades, contraloría general de cuentas (CGC) dirección departamental de educación (MINEDUC) y ante la superintendencia de administración tributaria (SAT). Ya que el funcionamiento administrativo de los institutos se ha observado diferentes problemas administrativos y financieros.

El uso del manual de gestión administrativa facilita a los directores y autoridades de los institutos a realizar diferentes actualizaciones, a que les oriente el quehacer de la misma en los aspectos legales, administrativos, financieros y técnicos. Ayudará a establecer con claridad las funciones y responsabilidades ante las diferentes instancias que se rigen los institutos por cooperativa. ¿Porque es necesario realizar capacitaciones constantes a los directores y secretarios contadores?

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

Esta propuesta está dirigida al mejoramiento administrativo de los directores en su preparación de enfrentar y combatir causas que puedan estar afectando la administración de los institutos por cooperativa. Lo que se persigue específicamente es que tanto las autoridades de los establecimientos puedan prestar la atención necesaria a todo el manejo administrativo y funcionamiento de los institutos por cooperativa en el cual pueden estar siendo afectados por estos problemas y así estas instituciones no ignoren lo que corresponde hacer. En conjunto y con la actualización periódica todos podrán hacer un buen trabajo en el que hacer administrativo.

Es evidente, la deficiencia en gestión administrativa de los directores en procesos para el funcionamiento de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07, se observa falta de interés de los directores sobre la eficiencia en procesos administrativos, no le dan importancia a la implementación de procesos administrativos, como también a la atención y monitoreo constante por el supervisor a los institutos por cooperativa.

Los directores y secretarios contadores desconocen las leyes que rigen a los institutos por cooperativa ambos ignoran las consecuencias o sanciones que podría traer al no desempeñar los procesos administrativos correctamente, los directores y secretarios contadores caen en faltas administrativas por desconocimiento de las leyes y funcionamiento de los mismos.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Diseñar un manual dirigido a los directores de los institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu.

4.5.2 Específicos

- 1) Capacitar a los directores para que conozcan con claridad sus funciones y responsabilidades, ante las diferentes instancias.
- 2) Ejecutar talleres e implementar el cumplimiento de los aspectos legales, administrativos, financieros y técnicos, a los que deben responder los institutos por cooperativa.

4.6 Estrategia

- Elaboración de un manual para directores de institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu, para el funcionamiento administrativo.

- Capacitar a los directores del uso del manual para el funcionamiento de institutos por cooperativa.

4.7 Resultados esperados

- Que los directores se apropien del manejo y funcionamiento del manual que se rigen los institutos por cooperativa y así saber cuáles son sus funciones.
- Que los directores y secretarios contadores implementen y le den cumplimiento a los aspectos legales y financieros, para no ser sancionados.
- Que se cumpla con la fecha estipulada en las entregas de la documentación mensual ante las diferentes autoridades.
- Que los directores y secretarios contadores se actualicen constantemente.

4.8 Actividades

- Elaboración del manual para el funcionamiento administrativo de los institutos por cooperativa.
- Socialización sobre el manual con el supervisor del distrito escolar 11-01-07
- Girar circulares a los directores y secretarios contadores de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, para la capacitación del uso del manual para el funcionamiento administrativo.
- Capacitación sobre el uso adecuado del manual para el funcionamiento administrativo de institutos por cooperativa.

- Entrega del manual del funcionamiento administrativo a cada director de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu.

4.9 Cronograma de actividades

Tabla 2

Actividades de la Práctica Profesional Dirigida

Estrategia	Resultados esperados	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Observaciones
Diseñar un manual para directores de institutos por cooperativa, para el funcionamiento administrativo.	Que los directores se apropien del manejo y funcionamiento del manual que se rigen los institutos por cooperativa.	Elaboración del manual para el funcionamiento administrativo de los institutos por cooperativa.				El manual fue elaborado por la alumna practicante de la Universidad Panamericana con sede en Retalhuleu.
Actualización constantemente a los directores para facilitar el manejo administrativo y financiero.	Que los directores y secretarios contadores implementen y le den cumplimiento a los aspectos legales y financieros.	Socialización sobre el manual con el supervisor del distrito escolar 11-01-07				El manual fue aprobado por el Supervisor Educativo del distrito escolar 11-01-07.
Capacitar a los directores del uso del manual para el funcionamiento de institutos por cooperativa.	Que los directores y secretarios contadores implementen y le den cumplimiento a los aspectos legales y financieros, para no ser sancionados.	Girar circulares a los directores y secretarios contadores de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, para la capacitación del uso del manual para el funcionamiento administrativo.				Se capacito a los directores y secretarios contadores de los institutos por cooperativa y se le proporciono cada director un manual para el funcionamiento administrativo de los institutos por cooperativa.

Entrega del manual para el funcionamiento administrativo a los directores de los institutos por cooperativa	Que los directores se apropien del uso del manual.	Hacer entrega a cada director del manual administrativo.				Se hizo entrega de los 50 manuales, 49 para directores y 1 para el supervisor educativo.
---	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2018.

4.10 Metodología

La Capacitación se realiza con los 49 directores y 49 secretarios contadores, los asistentes de la supervisión educativa, licenciado Mario René Rivera Argueta supervisor educativo de institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, capacitar es un proceso que posibilita la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas. La capacitación fue una herramienta utilizada para que los directores y secretarios contadores se apropiaran del manejo del manual para el funcionamiento administrativo de los institutos por cooperativa.

Explica las hipótesis de investigación y a partir de ellas establece las acciones que se llevaron cabo para realizar el trabajo. Además de lo anterior, debe contener la justificación detallada del tipo y diseño de investigación, la descripción de los sujetos o unidades de estudio y la forma en que se seleccionaron y conformaron las unidades de muestreo a partir de las características del universo que deben ser descritas brevemente. (Morlote Samperio & Santamaría, 2004, p. 67)

Un manual es un documento que describe procedimientos de actividades que deben seguirse paso a paso en la realización de las funciones administrativas, también son herramientas de control interno de una organización, el objetivo primordial de un manual es visualizar con precisión todo

lo documentado de una organización, también se podría ver como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, en el encontramos información o instrucciones sobre una, organización y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Es un documento que integra el sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre la materia. Ejemplo: manual de organización, manual de procedimientos, manual de operario, manual de bienvenida, etc. manual de procedimientos es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área o a la totalidad de una dependencia. Procedimiento Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades. (Alvarez, 1996, p. 42)

4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

La estudiante practicante es la responsable o encargada de la implementación y la sostenibilidad económica de la proyección y elaboración del manual para el funcionamiento administrativo de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, de la misma manera es la encargada de impartir la capacitación a todos los directores y secretarios contadores de los institutos por cooperativa, sobre el uso adecuado del manual administrativo que deben regirse los institutos por cooperativa de enseñanza del departamento de Retalhuleu del distrito escolar 11-01-07.

4.12 Recursos

4.12.1 Humanos

El supervisor educativo fue el enlace para la distribución de circulares a los directores y secretarios contadores para la realización de la capacitación sobre el uso del manual administrativo para institutos por cooperativa.

Directores y Secretarios Contadores: por la colaboración, participación activa y motivadora que brindaron en el momento de la realización de la capacitación sobre el uso del manual Eficiente Gestión y Procesos Administrativos de los directores para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa de Enseñanza que pertenecen al distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, por aceptar la actualización que le llevo a cabo en el manejo administrativo, técnico y financiero de los institutos.

4.12.2 Materiales

- Cañonera
- Computadora
- Material didáctico
- Mobiliario y equipo

4.13 Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto para la realización de la Práctica Profesional Dirigida

Cantidad	Descripción	Valor
50	Manuales para Directores y secretarios Contadores Q 20.00 c/u	Q 1,000.00
50	Papelografos	Q 50.00
2	Marcadores	Q 20.00
1	Resma de papel bond	Q 35.00
1	Alquiler del salón	Q 200.00
1	Mobiliario	Q 125.00
1	Alquiler Cañonera Q. 70.00 x hora	Q 210.00
100	Refacción Q. 10.00 c/u	Q 1,000.00
	TOTAL	Q 2,640.00

Fuente: elaboración propia, 2018.

Capítulo 5

Sistematización de la propuesta

5.1 Proceso de sistematización

Los directores y secretarios contadores desconocían la gestión y procesos administrativos para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa, cabe mencionar que por esta circunstancia se buscó una solución al problema, a cual se determinó la propuesta Eficiente Gestión y Procesos Administrativos de los directores para el funcionamiento de los Institutos por Cooperativa de Enseñanza del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu.

Se le expuso al supervisor la propuesta de la elaboración de un manual y capacitar a los directores y secretarios contadores para lograr de manera eficiente mejores resultados administrativos en los diferentes institutos, en la cual el supervisor estuvo de acuerdo a que se realizara dicho manual y la capacitación para que los directores estuvieran actualizados y así lograr mejorar los procesos administrativos los cuales están estipulados en el reglamento de institutos por cooperativa.

Se logró obtener una administración eficiente y eficaz en los directores en los procesos administrativos antes las diferentes instancias a las cuales se rigen y deben rendir cuentas e informes mensuales para no caen en sanciones o multas de las instituciones correspondientes, los directores aceptaron actualizarse constantemente para poder tener toda la documentación en orden y como lo solicitan las instancia a las cuales se rigen los institutos.

Los directores y secretarios contadores adquirieron nuevos conocimientos administrativos sobre el funcionamiento de los institutos al igual conocieron cuales son las funciones de cada miembro que conforman los institutos por cooperativa.

5.2. Experiencia vivida

La práctica supervisada se realizó en la supervisión educativa de institutos por cooperativa de enseñanza distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu se inició el día lunes 21/05/2018, me presente a la oficina donde funciona la supervisión educativa, saludé y me presente ante supervisor y al asistente, le explique que me hacía presente para dar inicio a la etapa de práctica. El supervisor me dio la bienvenida juntamente con el asistente de dicha supervisión y me dio formal posesión y me indicó cuáles eran las obligaciones que debía realizar como practicante de esta supervisión.

La práctica fue una experiencia en donde se logró desarrollar diferentes habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas. Durante el proceso de práctica me involucre con los directores, secretarios contadores y docentes en donde de manera general logre obtener información sobre el manejo y funcionamiento de los institutos por cooperativa, normalmente todos los directores comentan que ellos planifican diferentes capacitaciones de innovación pedagógica o implementación de nuevas metodologías o enfoques de enseñanza para mejorar la calidad del desempeño docente.

De acuerdo a la fecha del inicio de la práctica se mantuvo comunicación con los directores y secretarios contadores de los institutos, ya que ellos presentan diferentes informes mensuales ante la supervisión educativa, en donde esos documentos son revisados por una comisión que está integrada por secretarios contadores de los diferentes institutos, para que el supervisor pueda extenderles una solvencia para que los institutos puedan entregar la documentación requerida de la dirección departamental para que les puedan generar el pago del subsidio estatal.

Se realizó monitoreo constantes a los diferentes institutos por cooperativa, ya que la dirección departamental estaba realizando auditorías externas a los diferentes institutos del distrito escolar 11-01-07 en donde puede evidenciar que a varios institutos les encontraron hallazgos en donde directores y secretarios contadores desconocen las leyes que rigen a los institutos por cooperativa, como también la deficiencia en procedimientos administrativos que deben realizar.

Al realizar estos monitoreos se logró detectar que los institutos por cooperativa existe deficiencia en gestión administrativa de los directores en procesos para el funcionamiento de los mismos es aquí donde nace la propuesta eficiente gestión administrativa de los directores en procesos para el funcionamiento de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu.

Esta propuesta se implementa a todos los institutos por Cooperativa. Se elaboró un manual de procesos administrativos en donde se puede evidenciar todos los procesos que deben realizar, cuales son las leyes a las que se rigen los institutos por cooperativa, también se llevó a cabo la capacitación a los directores y secretarios contadores sobre el uso y manejo adecuado del manual de procesos administrativos, de igual manera se les proporciona un manual a cada director de los diferentes institutos por cooperativa del departamento de Retalhuleu.

5.3 Reconstrucción histórica

El primer paso fue la entrega de la carta de solicitud para realizar la práctica supervisada en la supervisión de institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, la solicitud fue dirigida al Supervisor educativo Licenciado Mario Rene Rivera Argueta.

Etapa de práctica supervisada, me presente a la supervisión de institutos por cooperativa, el licenciado Mario Rivera y su asistente me dieron una cordial bienvenida, me indicaron cuales eran las funciones que necesitaba que realizaré, me hizo entrega de las llaves de la oficina, me proporciono la contraseña de la computadora para que pudiera utilizarla y realizar los documentos que él me solicitaría y el asistente realizó el acta de inicio de la práctica supervisada. Se acompañó al supervisor y asistente a realizar un monitoreo a los diferentes institutos por cooperativa del municipio de Champerico.

Durante esta semana se realizaron hojas de asistencia para capacitaciones de los docentes de educación física, participe en la capacitación que fue impartida a los docentes de educación física

de los institutos por cooperativa, se realizó una providencia dirigida a la dirección departamental un expediente para cambio de secretario contador de un instituto, para que fuera extendida la resolución de nombramiento de secretario contador de dicho instituto, el expediente se revisó con la lista de cotejo para cambio de secretario contador y se folio. Elaboración de oficios a todos los institutos para que presentarán dos expedientes de sus docentes para la elección del maestro galardonado.

Se ordenó toda la documentación que se recibe mensualmente los primeros 5 días de cada mes de todos los institutos por cooperativa siendo los siguientes; oficios en donde se indica los días laborados, oficios de entrega de las cajas fiscales, avances físicos y financieros ante contraloría general de cuentas, dirección departamental, ministerio de finanzas y ante el congreso. Se elaboraron las solvencias que se les extienden a todos los institutos para cobro de subsidio estatal, también se revisaron los expediente para la entrega de solvencia para el pago del siguiente mes del subsidio estatal.

Se acompañó al supervisor al Parque Temático Xetulul a la premiación del maestro galardonado del nivel medio siendo el ganador un docente de un instituto por cooperativa del departamento de Retalhuleu, se elaboró un acta de una conformación de una junta directiva, para la creación de un nuevo instituto por cooperativa en el municipio de Santa Cruz Muluá. Se realizó monitoreo con el supervisor a los institutos por cooperativa del municipio del Asintal, ya que estos tenían un proceso de auditoria externa realizada por parte de la dirección departamental de Retalhuleu.

Se giraron oficios a todos los directores en donde indicaba que debían enviar vía electrónica un informe diariamente de cuantos alumnos se presentaron a los establecimientos y que ellos como máxima autoridad debían cumplir en que su personal docente estuviera impartiendo clases normalmente durante esta semana ya que solo se tenía autorizado descansar el día lunes 25 por el día del maestro. Se acompañó al supervisor a monitorear a los institutos por cooperativa del municipio de San Andrés Villa Seca, Santa Cruz Muluá, San Sebastián para verificar que estuvieran cumpliendo en impartir clases normalmente en sus horarios estipulados.

Se realizó limpieza y se ordenó la bodega de la supervisión de institutos por cooperativa, se ordenaron materiales de utensilio de oficina como cajas de hojas de papel bond, engrapadoras, sacabocados, resaltadores, correctores, lápices, lapiceros, memorias USB, que fueron materiales entregados a los supervisores de los diferentes niveles del departamento de Retalhuleu y se elaboró un documento de entrega para que cada supervisor revisará su material y firmará de recibido.

Se realizaron monitoreos a los municipios de San Felipe y San Martín Zapotitlán, ya que estos institutos también estaban en auditoría externa de parte de la dirección departamental de Retalhuleu.

Se monitoreo a toda la cabecera departamental para verificar que toda la documentación que solicita contraloría general de cuentas estuviera al día, siendo los siguientes: libro de actas de junta directiva, libro de actas de dirección, asistencia del personal docente, libro de conocimientos, cajas fiscales, recibos 306-c1 ya que también de parte de contraloría general de cuentas estaban realizando auditoría a los institutos por cooperativa.

Se asistió al supervisor a la gobernación departamental a una reunión de una mesa técnica con delegados del señor Ministro de Educación, para solicitar el pago de subsidio estatal de dos institutos por cooperativa, que les habían negado el subsidio estatal por falta de presupuesto para este año, y que entraban en el presupuesto para el año 2019, motivo al cual se acudió a esa mesa técnica para lograr una solución favorable para esos institutos nuevos.

5.4 Objeto de la sistematización de la propuesta

Los directores y secretarios desconocían los procesos administrativos y leyes que rigen a los institutos por cooperativa es de suma importancia que los directores y secretarios contadores se informen y se actualicen constantemente sobre los cambios que puedan surgir. Cabe resaltar que las funciones administrativas y financieras son la base legal de toda institución. Es por eso que surge la necesidad de la propuesta de eficiente gestión y procesos administrativa de los directores

para el funcionamiento de los institutos por cooperativa del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu.

Los institutos conocen y aplican el reglamento de institutos por cooperativa y se divulgan las consecuencias o sanciones que les podría provocar, los institutos están incorporados al funcionamiento administrativo e implementación de procedimientos de controles internos dándole cumplimiento al reglamento de normas jurídicas de contraloría general de cuentas ya que esto permite una administración eficiente, eficaz con un enfoque de calidad y transparencia en las gestiones y procesos administrativos establecidos en el reglamento de institutos por cooperativa.

Se elaboró un manual eficiente gestión y procesos administrativos de los directores para el funcionamiento de los institutos por cooperativa de enseñanza que pertenecen al distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, seguidamente se socializo y fue aprobado el manual por el supervisor educativo del distrito escolar 11-01-07 del departamento de Retalhuleu, después de giraron circulares a los directores y secretarios contadores de los institutos para llevar a cabo la capacitación del uso adecuado del manual para el funcionamiento de los institutos por cooperativa, se hizo entrega del manual al supervisor de institutos por cooperativa y se entregó un manual a cada director de los institutos por cooperativa.

El proyecto tuvo un impacto positivo en los directores de los institutos por cooperativa por el uso y manejo del manual del funcionamiento administrativo, los resultados obtenidos permitieron la participación activa de todos los directores además del éxito al permitir las actualizaciones constantes que han surgido como base al beneficio de los mismos aspectos legales y administrativos.

5.5 Principales lecciones aprendidas

La aplicación de estrategias innovadoras en mi profesión en el ámbito administrativo, en donde los directores son los sujetos de transformación dándoles las herramientas necesarias así también transmitiéndoles el manual de procesos administrativos para que cada uno de ellos tome

decisiones positivas para solucionar problemas administrativos, para que en un futuro puedan alcanzar sus propias metas trazadas.

La experiencia la he enfocado en mi vida cotidiana compartiéndola en mi entorno para que personas como yo puedan alcanzar lo que más anhelan en la vida, transformándolos en valores éticos en su desempeño administrativo y puedan aplicar todas las estrategias necesarias para obtener ser un ente de cambio.

Experimentado que cuando uno es positivo en todo puede seguir soñando en algo grande que nunca había imaginado alcanzar, mi propósito de este año es cerrar mi carrera de licenciatura, que fue una meta que me trace desde que retome mi estudio y alcanzar un aprendizaje lleno de triunfos ya que todos nacemos para triunfar nadie nace para ser fracaso.

Conclusiones

El proceso de práctica administrativa permite realizar diversas actividades administrativas y de gestión de recursos los cuales son fundamentales en la preparación académica, los conocimientos se van contrastando con la realidad que se vive dentro de las supervisiones educativas.

Durante el desarrollo de la práctica se interactuó con los directores y secretarios contadores de los diferentes institutos creando una comunicación armónica y respetuosa en la que los directores adquirieron de manera efectiva cada uno de los procesos administrativos desarrollados.

Mediante el desarrollo de distintas actividades como recepción de documentos administrativos, implementación de un manual para el funcionamiento de los institutos por cooperativa se fortalecieron los diferentes procesos administrativos para contribuir con la supervisión educativa.

Se apoyó a la instancia administrativa a través del ordenamiento de documentos, elaboración de informes, actas, providencias, oficios y el acompañamiento al supervisor en distintas actividades administrativas y socioculturales.


Con la aplicación de una ficha de observación, entrevista dirigida y encuesta, se identificó debilidades en el trabajo de equipo de la supervisión, deficiente coordinación en la realización en la realización de actividades programadas y el desconocimiento de la legislación educativa.

Referencias

- Alvarez, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales y procedimientos*. Ciudad de México: panorama.
- Elliott, J. (2005). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid: Morata, S. L.
- Escobedo, A. A. (2018). *Legislación básica educativa*. Guatemala: CIMGRA.
- Harold K. & Weihrich H. . (2013). *Elementos de administración*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Ñaupas Paitán, N. et. al. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Morlote Samperio, N. Santamaría, R. (2004). *Metodología de la investigación. Cuaderno de trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ortiz, A. C. (2005). *Liderazgo administrativo*:. Puerto Rico: Yuquiyú. .
- Hernández Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill
- Martínez, R. & Fernández, R. (2008). *Metodologías e instrumentos, para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. Mexico: s.e.


Anexos

Anexo 1 Cartas de autoridades

 **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Retalhuleu, 19 de mayo de 2018.

Licenciado:
Mario René Rivera Argueta
Supervisor Educativo
Distrito Escolar 11-01-07
Presente



Respetable Licenciado Rivera

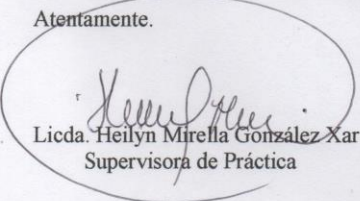
Respetuosamente le saludamos deseándole éxitos en sus labores diarias.

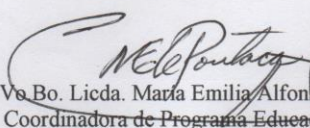
El motivo de la presente es para solicitar autorización para que la estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández del V trimestre de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana, Sede Retalhuleu, realice su Práctica Profesional Dirigida como parte final de sus estudios. Los aspectos a trabajar serán:


1. Diagnóstico institucional.
2. Planificación de propuesta educativa.
3. Desarrollo de propuesta.
4. Apoyo institucional.

La Práctica consta de 200 horas presenciales de trabajo, por lo que el estudiante deberá cumplir de 4 a 8 horas diarias del presente año.

Agradeciendo desde ya el apoyo hacia la institución y al estudiante mismo, quedamos de usted,
Atentamente.


Licda. Heilyn Mirella González Xar
Supervisora de Práctica


Vo. Bo. Licda. María Emilia Alfonso
Coordinadora de Programa Educativo



Anexo 2 Ficha informativa del estudiante



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Ficha informativa



1. Datos personales:

- a. Nombre completo de la estudiante practicante: Lilian Yesenia Castillo Hernández
- b. Dirección: El Palmar, Quetzaltenango
- c. Números de teléfono: 4253-2643 móvil: 5036-3884
- d. Dirección electrónica: liliancastillo_12@hotmail.com

2. Datos del centro educativo en donde realizó la Práctica Profesional Dirigida:

- a. Nombre de la institución: Supervisión Educativa distrito escolar 11-01-07 Retalhuleu.
- b. Nivel: Medio Sector: Por Cooperativa
- c. Nombre del supervisor: Mario René Rivera Argueta
- d. Dirección: Retalhuleu.
- e. Números de teléfonos: 7771-2203
- f. Dirección electrónica: marioiver69@gmail.com
- g. Horario de la práctica: días y horas Lunes a Viernes de 8:00 AM a 12:00 PM

OBSERVACIONES:


Lilian Yesenia Castillo Hernández

Estudiante


Vo.bo. Licda. Heilyn Mirella González Xar

Supervisora de Práctica Dirigida

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



Supervisión Educativa Institutos por Cooperativa
Distrito Escolar 11-01-07
7ª. Av. 6-68 Zona 1, Retalhuleu
Teléfono 4472-3868



LA INFRASCrita ASISTENTE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR NUMERO ONCE GUION CERO UNO CERO SIETE (11-01-07) DE INSTITUTOS POR EL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA DEL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU CERTIFICA: TENER A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS AUTORIZADO NÚMERO TRES (03) DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA* DE INSTITUTOS POR COOPERATIVA EN EL QUE A FOLIOS DIECISIETE (17) AL DIECIOCHO (18) APARECE EL ACTA NÚMERO CERO SEIS GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (06-2018) QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

“Acta No. 06-2018

En la ciudad de Retalhuleu, siendo las ocho horas del día lunes veintiocho de mayo de dos mil dieciocho reunidos en la Supervisión Educativa once guión cero uno guión cero siete (11-01-07) del municipio de Retalhuleu, estando presentes el Lic. Mario René Rivera Argueta Supervisor Educativo de Institutos Cooperativa; la estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández de la Universidad Panamericana con sede en Retalhuleu, y la MEPP. Elisa María López Calimayor Asistente de la Supervisión Educativa quien suscribe la presente: PRIMERO: El Licenciado Mario René Rivera Argueta le da la cordial bienvenida y le pregunta cuál es el motivo de su visita a dicha supervisión. SEGUNDO: La estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández se presenta a esta Supervisión Educativa de Institutos por Cooperativa con oficio sin número de fecha diecinueve de mayo de dos mil dieciocho dirigido hacia mi persona como supervisor educativo del distrito escolar once guión cero uno guión cero siete, el cual copiado literalmente dice así: “Respetable Licenciado Rivera: Respetuosamente le saludamos deseándole éxitos en sus labores diarias. El motivo de la presente es para solicitar autorización para que la estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández del V trimestre de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana, sede Retalhuleu, realice su práctica profesional dirigida como parte final de sus estudios. Los aspectos a trabajar serán: 1. Diagnóstico Institucional, 2. Planificación de Propuesta Educativa, 3. Desarrollo de propuesta, 4. Apoyo institucional. La práctica consta de doscientas horas presenciales de trabajo, por lo que la estudiante deberá cumplir de cuatro a ocho horas diarias del presente año. Agradeciendo desde ya el apoyo hacia la institución y a la estudiante misma, quedamos de usted, Atentamente. Aparecen las firmas de la Licenciada Heilyn Mirella González Xar, Supervisora de Práctica y con visto bueno de la Licenciada María Emilia Alfonso M. Coordinadora de Programa Educación”. TERCERO: El Licenciado Mario René Rivera Argueta le da formal posesión a la estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández y le indica cumplir con todas las obligaciones que corresponden a esta Supervisión Educativa y asimismo el trabajo de aprendizaje referente a los puntos requeridos dentro de su práctica. No habiendo más que hacer constar se finaliza la presente media hora después de su inicio en el mismo lugar y fecha, leída y ratificada firmamos los que en ella intervenimos.



Supervisión Educativa Institutos por Cooperativa
Distrito Escolar 11-01-07
7ª. Av. 6-68 Zona 1, Retalhuleu
Teléfono 4472-3868

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga SE EXTIENDE, FIRMA
Y SELLA LA PRESENTE PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA PARTE INTERESADA
CONVengan A LOS VEINTICUATRO DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL
DIECIOCHO.

MEPP. Elisa María López Calimayor
Asistente de Supervisión Educativa
Distrito Escolar 11-01-07
Retalhuleu

Vo. Bo.
Lic. Mario René Rivera Argueta
Supervisor Educativo de Cooperativa
Distrito Escolar 11-01-07
Retalhuleu



Supervisión Educativa Institutos por Cooperativa


Distrito Escolar 11-01-07
7ª. Av. 6-68 Zona 1, Retalhuleu
Teléfono 4472-3868


LA INFRASCrita ASISTENTE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL DISTRITO ESCOLAR NUMERO ONCE GUION CERO UNO CERO SIETE (11-01-07) DE INSTITUTOS POR EL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA DEL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU CERTIFICA: TENER A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS AUTORIZADO NÚMERO TRES (03) DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA DE INSTITUTOS POR COOPERATIVA EN EL QUE A FOLIO DIECINUEVE (19) APARECE EL ACTA NÚMERO CERO SIETE GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (07-2018) QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

"Acta No. 07-2018

En la ciudad de Retalhuleu, siendo las trece horas del día miércoles veinticinco de julio de dos mil dieciocho reunidos en la Supervisión Educativa 11-01-07 del municipio de Retalhuleu, estando presentes el Lic. Mario René Rivera Argueta Supervisor Educativo de Institutos por Cooperativa; la estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández de la Universidad Panamericana con sede en Retalhuleu, y la MEPP. Elisa María López Calimayor asistente de la Supervisión Educativa quien suscribe la presente: **PRIMERO:** La estudiante Lilian Yesenia Castillo Hernández de la Universidad Panamericana sede Retalhuleu, por este medio agradece la oportunidad brindada para realizar su práctica supervisada en esta Supervisión Educativa de Institutos por Cooperativa de Enseñanza, el cual finaliza en esta fecha por haber completado su periodo establecido correctamente. **SEGUNDO:** El Licenciado Mario Rene Rivera Argueta Supervisor Educativo de Institutos por Cooperativa, agradece a la estudiante el apoyo brindado durante su práctica en esta institución. No habiendo más que hacer constar se finaliza la presente media hora después de su inicio en el mismo lugar y fecha, leída y ratificada firmamos los que en ella intervenimos.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA PARTE INTERESADA CONVengan A LOS VEINTICUATRO DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO.


MEPP. Elisa María López Calimayor
Asistente de Supervisión Educativa
Distrito Escolar 11-01-07
Retalhuleu


Vo. Bo.
Lic. Mario René Rivera Argueta
Supervisor Educativo de Cooperativa
Distrito Escolar 11-01-07
Retalhuleu



Anexo 4 Galería fotográfica

Capacitación de docentes de educación física



Control de entrega de material a supervisores



Capacitación y entrega del manual al supervisor



Capacitación y entrega de manual a directores (as)

