

Deysi Magdalena Ac Macz

Modulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a  
estudiantes de la Facultad de Humanidades

Asesor Lic. Baudilio Luna



Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guatemala, Mayo de 2009

Este informe fue presentado por la autora como trabajo de Ejercicio Profesional Supervisado, previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Guatemala, mayo de 2009

## INDICE

INTRODUCCION

i

### CAPITULO I. DIAGNOSTICO

1.1. Datos Generales de la institución	1
1.1.1. Nombre de la institución.	1
1.1.2. Tipo de institución.	1
1.1.3. Ubicación geográfica	1
1.1.4. Visión.	1
1.1.5. Misión.	1
1.1.6. Objetivos.	2
1.1.7. Metas.	2
1.1.8. Políticas institucionales.	2
1.1.9. Estructura organizacional.	2
1.1.10. Recursos (humanos, físicos y financieros)	4
1.2. Técnica utilizada para el diagnostico	5
1.3. Cuadro de análisis de problemas.	5
1.4. Análisis de factibilidad y viabilidad.	7
1.5. El problema seleccionado.	9

### CAPITULO II PERFIL DEL PROYECTO

2.1. Aspectos generales	10
<b>2.1.1.</b> Nombre del proyecto.	10
<b>2.1.2.</b> Problema	10
<b>2.1.3.</b> Localización	10
<b>2.1.4.</b> Unidad Ejecutora	10
<b>2.1.5.</b> Tipo de proyecto	10
2.2. Descripción del proyecto	10
2.3. Justificación	11
2.4. Objetivos del proyecto	11
<b>2.4.1.</b> Generales	11
<b>2.4.2.</b> Específicos	11
2.5. Metas	12
2.6. Beneficiarios	12
2.7. Fuentes de financiamiento y presupuesto	12
2.8. Cronograma de actividades de ejecución del proyecto	13
2.9. Recursos (humanos, materiales, físicos, financieros)	14

CAPITULO III.  
PROCESO DE EJECUCION DEL PROYECTO.

3.1. Actividades y resultados	16
3.2. Productos y logros	17

CAPITULO IV  
PROCESO DE EVALUACION.

4.1. Evaluación del diagnostico	60
4.2. Evaluación del perfil	62
4.3. Evaluación de la ejecución	63
4.4. Evaluación final	64

CONCLUSIONES	66
--------------	----

RECOMENDACIONES	67
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA	68
--------------	----

APENDICE	69
----------	----

Matriz de los ocho sectores..

Plan del EPS

Plan del diagnostico.

ANEXOS	91
--------	----

## INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), realizado en la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Facultad de Humanidades, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, constituye la socialización y aplicación de las experiencias de aprendizaje. Es a través del Ejercicio Profesional Supervisado que se logra para el estudiante la posibilidad de convertirse en agente de cambio dentro del ámbito de la administración educativa. Dicho ejercicio profesional se realiza para que el futuro profesional mejore la calidad en el desempeño de su función como administrador, mediante un trabajo pedagógico organizado, científico y técnico, que permita a la universidad proyectarse socialmente en la realización de tareas de administración, docencia, investigación y servicio.

El Ejercicio Profesional Supervisado se desarrollo en cuatro etapas, la cuales se describen a continuación de forma general:

- a) Diagnóstico Institucional: Consistió en la recopilación de información de la sede departamental de la Facultad de Humanidades, ciudad de Cobán, Alta Verapaz, con el objeto de identificar, priorizar y definir un problema. Asimismo, el análisis de viabilidad y factibilidad a las alternativas de solución identificadas, para el problema priorizado.
- b) Formulación del Proyecto: Consistió en definir claramente los elementos que tipifican el proyecto seleccionado como nombre del proyecto, objetivos, descripción justificación, metas, beneficiarios, cronograma y presupuesto.
- c) Ejecución: Consistió en la habilitación técnica administrativa con la elaboración de un documento de apoyo técnico administrativo y docente al servicio de estudiantes y docentes cuyo título se denomina: **“Modulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades”**.
- d) Evaluación: esta consistió en la verificación de los logros alcanzados durante cada una de las etapas del Ejercicio Profesional Supervisado y una evaluación general, que engloba los resultados obtenidos de forma general.

Luego de la ejecución de cada una de estas etapas, se procedió al análisis de los resultados obtenidos en cada una, deduciendo así las conclusiones y recomendaciones y su bibliografía

Al final del informe, aparecen los apéndices que contiene todas las herramientas utilizadas en el EPS., para recopilar la información que sirvió de base para la estructura del presente informe.

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO**

### **1.1 Datos Generales de la Institución**

#### **1.1.1 Nombre de la Institución**

Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sede Central

#### **1.1.2 Tipo de Institución**

Oficial autónoma

#### **1.1.3 Ubicación Geográfica**

Ciudad Universitaria, Zona 12, Guatemala, Guatemala

#### **1.1.4 Visión**

“Egresar profesionales en las distintas ramas de humanidades, con preparación integral para el desarrollo y participación en el área social humanística, con proyección y servicio para solucionar problemas de la realidad nacional en una permanente actitud prospectiva”.<sup>4</sup>

#### **1.1.5 Misión**

“Formar profesionales universitarios a nivel técnico: profesorados de enseñanza media en Pedagogía y Técnico en Administración e Investigación Educativa y Promotor de Derechos Humanos y Cultura de Paz, y a nivel de grado licenciaturas en Pedagogía con especialidad en Administración e

---

<sup>4</sup> [www.usac.edu.gt/facultades/humanidades](http://www.usac.edu.gt/facultades/humanidades)

Investigación Educativa para cubrir las necesidades y fines del sistema educativo nacional e instituciones afines”.

#### **1.1.6 Objetivos**

-“Profesionalizar a docentes en servicio especializándoles en distintas áreas de la Pedagogía, Administración, Investigación Educativa y otras que se crearen”.

-“Incrementar la cantidad y calidad del recurso humano requerido en educación”.

-“Brindar nuevas opciones en carreras técnicas y a nivel de licenciatura”.<sup>5</sup>

#### **1.1.7 Metas**

Atender las demandas de la educación superior en cuanto a la formación docente para darle cobertura formal en los niveles de secundaria y diversificado.

#### **1.1.8 Políticas Institucionales**

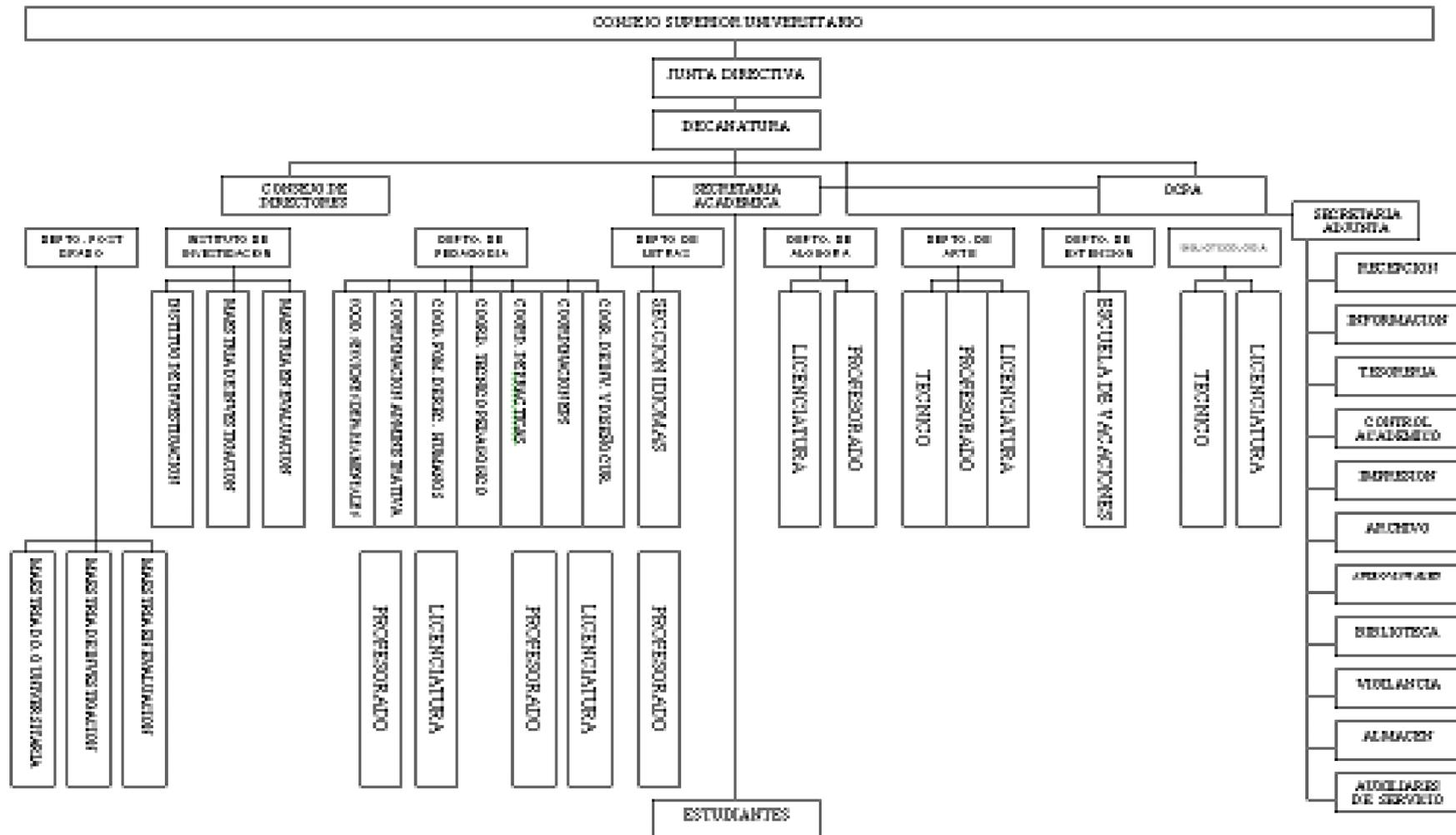
Promover la educación superior en el área de humanidades con la modalidad de extensión a nivel regional.

#### **1.1.9 Estructura organizacional de la Facultad de Humanidades, Sede Central**

---

<sup>5</sup> [www.usac.edu.gt/facultades humanidades](http://www.usac.edu.gt/facultades/humanidades)

## ORGANIGRAMA GENERAL<sup>6</sup>



<sup>6</sup> [www.google.com/chumanidades.pdf](http://www.google.com/chumanidades.pdf)

### 1.1.10 Recursos de la Facultad de Humanidades

#### 1.1.10.1 Humanos

- Personal Administrativo: Una secretaria por contrato y un coordinador
- Personal Docente: 11 docentes presupuestados y 2 docentes por contrato
- Usuarios: 400 alumnos.
- Personal Operativo: un conserje

#### 1.1.10.2 Físicos:

Escuela oficial urbano para varones # I, Víctor Chavarria. (Edificio rentado)  
Ubicado en 10ª Avenida 4-22 zona 2, Cobán, A. V.

Ambientes:

No	AMBIENTES	CANTIDAD
.		
1.	Oficinas	01
2.	Salón para aulas	10
3.	Sanitarios ( femenino, masculino)	02
4	Campo de basket bol	01

No.	DESCRIPCION DEL EQUIPO, MOBILIARIO Y MATERIALES	CANTIDAD
1.	Escritorios de oficina	02
2.	Sillas	10
4.	Computadoras	02
5.	Pizarrón	10
7.	Archivadores	02
8.	Teléfonos	02
9	Escritorios para niños	570
10	Cátedras para docentes	10

### **1.1.10.3 Financieros de la Facultad de Humanidades**

La asignación Corresponde al presupuesto de la Facultad corresponde a la Rectoría del centro de estudios

## **1.2 Técnica diagnóstica utilizada.**

En la realización de la presente investigación se aplicó para efecto del diagnóstico de la sección Departamental de Cobán, la Guía de Sectores la que permitió obtener la información necesaria referente a la situación de la Institución y detectar con ello los problemas o necesidades de la misma.

Para poder detectar los problemas y priorizar los más urgentes se llevó a cabo los siguientes pasos:

### **1.2 Lista de necesidades y carencias**

- Indisciplina estudiantil
- Falta de un plan estratégico para las actividades culturales de la sede.
- Desinterés del administrador educativo en la aplicación adecuada de las funciones técnico administrativas.
- Insuficiente servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones que ocupa la sede departamental.

## **1.3 Cuadro de análisis de los problemas.**

Los problemas priorizados se listan a continuación cada uno con las causas que los originan, los efectos que provocan, y su posible solución

<b>Principales problemas</b>	<b>Causas que originan los problemas</b>	<b>Alternativa posible para la solución</b>
Desinterés del administrador educativo en la aplicación adecuada de las funciones técnico administrativas	Empirismo en la actividad administrativa  Escasez de información Bibliográfica.  No se encuentra material a disposición en la sede de la facultad	Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo  Curso de capacitación en funciones técnico administrativas.
Desconocimiento de un plan estratégico para las actividades culturales de la sede.	No se tiene un plan estratégico. Inexperiencia para la ejecución de actividades culturales.	Elaboración de un plan estratégico para las actividades culturales de la sede. Elaboración de una agenda para actividades culturales.
Insuficiente servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones que ocupa la sede departamental.	Insuficientes enseres. Recargo de trabajo para una sola persona.	Creación de un programa permanente de limpieza.  Elaboración de un manual para limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la sede departamental.
Indisciplina Estudiantil	No existe reglamento que rija la conducta de los estudiantes. Desinterés por mostrar una adecuada conducta. Carencia de autoridad docente.	Crear un reglamento de disciplina interna Charlas de concientización En cuanto a conducta a estudiantes Charlas de concientización para control de conducta a docentes.

#### 1.4. Análisis de viabilidad y factibilidad

##### HERRAMIENTA PARA LA VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO EDUCATIVO.<sup>7</sup>

No.	NOMBRE DEL PROYECTO
1.	Curso de capacitación en funciones técnico administrativas
2.	Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo

No.	Indicadores	Opción No 1		Opción No 2	
		SI	NO	SI	NO
	<b>Financieros</b>				
1.	Se cuenta con suficientes recursos	X			x
2.	Se cuenta con financiamiento externo	X			X
	<b>Administrativo</b>				
3.	Se obtiene la autorización legal	X		X	
4.	Existen leyes que amparan la ejecución del proyecto	X		X	
5.	Se tienen las instalaciones adecuadas para el proyecto	x			X
6.	Se diseñaron controles de calidad para la ejecución	X			X
7.	Se tiene bien definida la cobertura del proyecto	X		X	
8.	Se tiene la tecnología apropiada para el proyecto	X			X
9.	Se ha cumplido con las especificaciones apropiadas en la elaboración del proyecto	X			X
10.	El tiempo programado es suficiente par	X			X

<sup>7</sup> Valdéz Pineda, Adolfo, Proyectos Educativos, 2002, Pág. 77

	ejecutar el proyecto				
11.	Se han definido claramente las metas	X			X
12.	Se tiene la opinión multidisciplinaria para la ejecución del proyecto	X			X
	<b>Mercadeo</b>				
13.	El proyecto tiene aceptación de la región	X		X	
14.	Satisface las necesidades de la población	X			X
15.	El proyecto es accesible a la población en general	X			X
16.	Se cuenta con el personal capacitado para la ejecución del proyecto	X			X
	<b>Política</b>				
17.	La institución se hará responsable del proyecto	X			X
18.	Es de vital importancia para la institución	X			X
	<b>Cultural</b>				
19.	El proyecto responde a las expectativas de la institución	X			X
20.	El proyecto impulsa la equidad de género	X			X
	<b>Social</b>				
21.	El proyecto genera conflictos entre los grupos sociales		X		X
22.	El proyecto beneficia a la mayoría de la población	x			X
23.	Toma en cuenta a las personas no importando el nivel académico	x			X
	<b>Total</b>	22	1	4	19

**Interpretación:** Después de haber llenado la ficha de viabilidad y de factibilidad, el problema detectado es factible y viable de solucionar a través de la alternativa que reunió los criterios positivos (SI), siendo la alternativa Número 2:, como mejor opción de solución al problema.

**1.5 Problema Seleccionado juntamente con su solución propuesta.**

<b>Problema identificado</b>	<b>Solución</b>
Desinterés del administrador educativo en la aplicación adecuada de las funciones técnico administrativas	Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo

## CAPITULO II

### PERFIL DEL PROYECTO

#### 1. Aspectos Generales

##### 2.1.1 Nombre del Proyecto

Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades

##### 2.1.2 Problema

Desinterés del administrador educativo en la aplicación adecuada de las funciones técnico administrativas

##### 2.1.3 Localización

Ciudad Universitaria, Zona 12, Guatemala, Guatemala

##### 2.1.4 Unidad Ejecutora

Facultad de Humanidades, USAC

##### 2.1.5 Tipo de Proyecto

De proceso

#### 2.2 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en elaborar un Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo

El cual dará inicio con la recopilación de información bibliográfica, seleccionando los contenidos necesarios para la elaboración de los mismos; entre los contenidos se encuentran los principales conceptos y fundamentos tales como:

Funciones de los administradores de hoy. Se refiere a que aprovechen los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción administrativa

DIRECCION DE LA ADMINISTRACIÓN, en esta etapa se indica como se encuentra estructurada los departamentos de contabilidad, programación y presupuesto, como de recursos humanos

EL PRINCIPIO DE LA VÍA JERÁRQUICA, Con el propósito de conocer la función actual de la administración al transmitirse una orden debe seguirse los conductos establecidos y jamás omitirlos sin razón constante. Asimismo comprender los tipos de autoridad.

### **2.3 Justificación**

Con la recopilación de contenidos temáticos para el Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo se pretende trabajar de manera teórica a través de proporcionar contenidos programáticos como fuente de investigación y análisis que provean una calidad educativa superior, y sean acordes a lo requerido por el perfil del futuro administrador educativo. Cumpliendo así con los requerimientos que la sociedad actual exige, ofreciéndole ciudadanos que promuevan el desarrollo de la misma.

### **2.4 Objetivos del proyecto**

#### **2.4.1 Generales**

Desarrollar un Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo, satisfaciendo las necesidades académicas de las y los alumnos de la Facultad de Humanidades Sección Cobán a través incrementar fuentes de consulta accesibles a los estudiantes.

#### **2.4.2 Específicos**

**2.4.2.1** Promover el interés de las autoridades educativas hacia la implementación de material de apoyo.

**2.4. 2. 2** Incrementar fuentes bibliográficas, afines a las carreras impartidas en la Facultad de Humanidades.

**2.4.2.3** Desarrollar en el estudiante, a partir de contenidos teóricos existentes, la capacidad de análisis y comparaciones con la realidad administrativa.

**2.4.2.4** Generar espacios de reflexión intelectual, y conformar núcleos de investigación con docentes y estudiantes que conduzcan a la producción de nuevos conocimientos, a través de la comparación de los contenidos existentes.

## **2.5 Metas**

**2.4.2** Elaborar un documento de apoyo técnico administrativo Módulo de Funciones Administrativas elaborado.

**2.4.3** 500 estudiantes con material científico para consultas.

**2.4.4.** Una Sede Departamental de la USAC con material científico propio.

**2.4.5.** El 90 % de los estudiantes conocen Módulo de Funciones Administrativas elaborado.

## **2.6 Beneficiarios (directos e indirectos)**

Directos: 574 alumnos.

Indirectos: 16 catedráticos.

## **2.7 Fuentes de financiamiento y presupuesto**

Autogestión del epesista.

**8 Cronograma de actividades de ejecución del proyecto.**

<b>5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>														
No	ACTIVIDADES		MES 1				MES 2				MES 3			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recopilación de información bibliográfica.	P												
		E												
2	Selección de contenidos.	P												
		E												
3	Recopilación de contenidos programáticos, del Módulo	P												
		E												
4	Impresión y reproducción del texto escrito y digitalizado.	P												
		E												
5	Validación del desarrollo de la guía y digitalización.	P												
		E												
6	Modificaciones y reimpresión.	P												
		E												
7	Encuadernación del texto.	P												
		E												
8	Presentación de informe final.	P												
		E												

**P: Planificado**

**E:**

**Ejecutado**

## **2.9 Recursos (humanos, materiales, tecnológicos).**

### **2.9.1 Humanos**

- + Asesor
- + Epesista
- + Profesionales
- + Estudiante

### **2.9.2 Materiales**

- + Hojas de papel bond 80 gramos
- + Lápiz
- + Lapiceros
- + Regla
- + Libreta

### **2.9.3 Tecnológicos**

- + Computadora
- + Impresiones
- + Cds
- + Diskets
- + USB

# PRESUPUESTO

<b>LISTADO DE INSUMOS</b>			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
1	Resma de hojas de papel bond	Q.100.00	Q.100.00
1	80 gramos	Q. 2.00	Q. 2.00
3	Lápiz	Q. 3.00	Q. 9.00
1	Lapiceros	Q. 5.00	Q. 5.00
1	Regla	Q.5.00	Q. 5.00
	Libreta		
<b>RECURSOS TENÓLOGICOS</b>			
16	Computadora (Alquiler)	Q.10.00	Q.160.00
100	Impresiones	Q. 00.50	Q. 50.00
5	Cds	Q.10.00	Q. 50.00
10		Q. 3.00	Q. 30.00
<b>OTROS</b>			
16	Transporte	Q.009.00	Q.144.00
8	Transporte a Guatemala	Q.100.00	Q.800.00
8	Refacciones	Q.010.00	Q.080.00
	Imprevistos		Q.500.00
			Q.1814.00

**CAPITULO III  
PROCESO DE EJECUCION DEL PROYECTO.**

**3.3. Actividades y resultados.**

No	Actividades	Resultados
1	Recopilación de información bibliográfica.	- Consulta a diferentes referencias bibliográficas. - Un Plan de Trabajo elaborado
2	Selección de contenidos	- Para cada una de las fases en sus diversas etapas se selecciono una técnica e instrumento basado en los documentos de Proyectos del Curso de Formulación de proyectos así como del Módulo de Propedéutica para el EPS.
3	Recopilación de contenidos programáticos, del Módulo	- Se selecciono un problema para el cual se elaboro un documento técnico administrativo.
4	Impresión y reproducción del texto escrito y digitalizado.	- Un problema técnico administrativo y docente seleccionado para el cual se escogió la mejor alternativa.
5	Validación del desarrollo de la guía y digitalización.	- Un documento de informe de acuerdo a los requerimientos del EPS.
6	Modificaciones y reimpresión	- Un formato de perfil sobre el documento de apoyo técnico.
7	Redacción de conclusiones y recomendaciones.	- Se elaboro un documento técnico administrativo y docente basado en la investigación científica como apoyo a las labores del personal y estudiantes de la Sección de Cobán.
8	Elaboración del Informe Final	- Se seleccionaron cuatro técnicas para evaluar cada etapa, siendo el cronograma de actividades, la evaluación de proyectos, la lista de cotejo y la evaluación final basada en criterios.

## Productos y logros.

No.	Productos	Logros
1	Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanto docentes como estudiantes de la Sección Cobán, Facultad de Humanidades cuenta con un documento de apoyo técnico administrativo y docente.</li> <li>• Actualizar la información que se maneja como temática en diversos cursos de las carreras que atiende la Sección Departamental de Cobán.</li><li>• Equipar una biblioteca de la Sección Departamental de Cobán.</li><li>• Ampliar los conocimientos técnicos, administrativos y docentes de los estudiantes del Ejercicio Profesional Supervisado.</li><li>• Que el presente documento sea parte de una biblioteca electrónica para la Sección Departamental de Cobán,</li></ul>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES**



# **MÓDULO DE FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

**Asesor Lic. Asesor Baudilio Luna**

**Deysi Magdalena Ac Macz**

**Cobán, mayo 2009**

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>Justificación</b>	<b>ii</b>
<b>Objetivos del módulo</b>	<b>iii</b>
CAPITULO I	1
1. Funciones de los administradores de hoy	1
1.2 Asesorar en el uso de recursos	2
1.3 Ser ejemplo de actuación y portador de valores	3
1.4 Atribuciones y funciones	3
1.5 Dirección de Administración	4
1.6 Principio de la Vía Jerárquica	5
1.7 Principio de la resolución de conflictos	6
1.8 La autoridad y el mando en la empresa	6
CAPITULO II	7
2. Tipos de autoridad	7
2.1 Autoridad de línea	7
2.2 Autoridad de personal	7
2.3 Autoridad funcional	7
2.4 ¿Que es delegación?	8
2.5 Proceso de delegación	8
2.6 Asignación de deberes	9
2.7 Delegación de autoridad	9
2.8 Asignación de responsabilidad	9

2.9 Creación de confianza	9
CAPITULO III	10
3. Factores de contingencia en la delegación	10
3.1 Tamaño de la organización	10
3.2 Importancia del deber o decisión	10
3.3 Complejidad de la tarea	10
3.4 Cultura Organizacional	11
3.5 Cualidades de los subordinados	11
3.6 Conclusiones	11
3.7 Obstáculos para la delegación efectiva	11
3.8 Obstáculos por parte de los subordinados	12
3.9 Superación de los obstáculos	12
3.10 Cultura Organizacional Positiva	12
3.11 Claridad de la Comunicación	12
3.12 Igualdad de autoridad y la responsabilidad	13
3.13 Recompensar la aceptación de responsabilidad	13
3.14 Establecer controles adecuados	13
CAPITULO IV	14
4. Autoridad contra poder	14
4.1 Fuentes de poder	14
4.2 Poder coercitivo	15
4.3 Poder de recompensa	15
4.4 Poder legítimo	16

4.5 Poder de experto	16
4.6 Poder referente	16
4.7 Autoridad y poder en la práctica	17
4.8 Toma de decisiones	17
4.8.1 ¿Qué es la toma de decisiones ?	17
4.9 La penetración de la toma de decisiones	18
4.9.1 <i>Planeación</i>	18
4.9.2 <i>Organización</i>	18
4.9.3 <i>Dirección</i>	18
4.9.4 <i>Control</i>	18
<i>CAPITULO V</i>	<i>19</i>
<i>5. El proceso racional de toma de decisiones</i>	<i>19</i>
<i>5.1 Paso uno: Asegurarse de la necesidad de una decisión</i>	<i>19</i>
<i>5.2 Paso dos: Criterios de decisión</i>	<i>19</i>
<i>5.3 Paso tres: Ponderar los criterios</i>	<i>19</i>
<i>5.4 Paso cuatro: Base de la toma de decisiones</i>	<i>20</i>
<i>5.5 Paso quinto: Evaluar las alternativas</i>	<i>20</i>
<i>5.6 Paso seis: Toma de decisiones</i>	<i>20</i>
5.6.1 Orientada a un objetivo	21
5.6.2 Todas las opciones son conocidas	21
5.6.3 Las preferencias son claras	21
5.7 El proceso racional de la toma de decisiones	21

5.8 Pasos en el proceso de la toma de decisiones	21
5.9 Problemas y decisiones	22
5.9.1 Autoridad Formal	22
5.9.2 Autoridad Operativa	22
5.9.3 Autoridad Técnica	22
5.9.4 Autoridad Personal	23
5.9.5 Organización Lineal	23
5.9.6 Organización Funcional	25
5.9.7 Organización De Tipo Línea-Staff	26
5.9.8 Ambiente Organizacional	32
Bibliografía	34

## INTRODUCCIÓN

La función Técnico Administrativa de un administrador requiere de elementos informativos que coadyuven a una preparación más completa sobre lo que corresponde a sus funciones es por ello que se presenta seguidamente la descripción del Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo en el cual se da a conocer la ejecución del mismo teniendo en su contenido lo siguiente: (Descripción, Objetivos, Justificación, desarrollo , Evaluación y referencias Bibliográficas), b) Evaluaciones.

La realización del Módulo en mención permite la obtención de conocimientos concretos y precisos los cuales contribuyen a que el administrador se prepare ampliamente en sus funciones técnico administrativos en cuanto a sus acciones le corresponde y ello requiere de ejecutar actividades distintas y programadas así como de elementos de apoyo documental para habilitar al administrador haciéndolo apto y eficiente en su labor administrativa.

El Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo ha diseñado con los elementos necesarios que se requieren para satisfacer los requisitos que se solicitan en su planificación para así emplearlo de manera idónea en los receptores a quienes es dirigido ejecutando cada paso como corresponde y capacitar de esta manera a los administradores sobre como debe ser su accionar en sus funciones, atribuciones técnico administrativas especificándoles cuales son estas y el orientarlo a buscar siempre una actualización constante sobre la ocupación de administrador y el manejo de todos los elementos que le rodean para realizar eficientemente sus actividades.

## JUSTIFICACIÓN

El Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades y apoyo a la construcción del centro facultativo tiene como finalidad la formación de profesionales y especialistas en el desempeño, el análisis y la evaluación de sus funciones técnico administrativas en cuanto a educación se refiere con miras a lograr la modernización y la optimización de los sistemas de administración del servicio público de la educación, la optimización de la gestión de los procesos y los recursos en la administración educativa y finalmente, la evaluación de resultados de los sistemas educativos.

Los temas que se incluyen se han elegido con el propósito de que el administrador tenga una noción que satisfaga la necesidad de actualización que se necesita para cumplir con las funciones administrativas que se requieren dentro de una institución con la aplicación de dicho Módulo se programan actividades en determinado tiempo para contribuir en la preparación constante que debe tener todo administrador y poder de esta manera mantener y desarrollar todos los procesos administrativos en beneficio evolutivo de la institución a su cargo.

La formación de los administradores constituye una de las estrategias fundamentales para el desarrollo de un cambio dentro del proceso de modernización de las Administraciones educativas, favoreciendo la adopción de un nuevo modelo de gestión pública, en consonancia con los objetivos de renovación y modernización del sector. Con ello se pretende una mayor participación en los procesos de formación que permitan mejorar las actitudes y la calidad profesional de las personas involucradas

## **OBJETIVOS DEL MÓDULO**

### **Objetivos**

1. Modernizar y optimizar los sistemas de administración del servicio público de la educación.
2. Controlar los factores que intervienen el curso de capacitación a los administradores sobre Funciones Técnico Administrativas.
3. Identificar y describir los pasos para un eficiente trabajo en el desempeño de sus funciones técnico administrativas.

## DESARROLLO

### CAPITULO I

#### 1. Funciones de los administradores de hoy



A diferencia de lo que ocurría hace 100 años, en la sociedad actual resulta bastante fácil para las personas acceder en cada momento a la información que requieren (siempre que dispongan de las infraestructuras necesarias y tengan las adecuadas competencias digitales; en este caso: estrategias para la búsqueda, valoración y selección de información). No obstante, y también a diferencia de lo que ocurría antes, ahora la sociedad está sometida a vertiginosos cambios que plantean continuamente nuevas problemáticas, exigiendo a las personas múltiples competencias procedimentales (iniciativa, creatividad, uso de herramientas, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo...) para crear el conocimiento preciso que les permita afrontarlas con éxito.

Por ello, hoy en día el papel de los administradores no es tanto "administrar" sino estarán siempre accesibles, como ayudar a los que laboran a su cargo a "aprender aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo profesional mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas tengan en cuenta sus características y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento.

Por otra parte, la diversidad de los trabajadores y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los administradores aprovechen los "**múltiples recursos disponibles** para **personalizar la acción administrativa**, y trabajen en **colaboración con otros colegas** manteniendo **actitud investigadora** en la institución,

**compartiendo** observando y reflexionando sobre la propia acción administrativa y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción)”<sup>5</sup>.

Los rasgos fundamentales del administrador pueden calificarse como los siguientes:

- Es un experto que domina sus funciones, planifica (pero es flexible)...
- Establece metas: perseverancia, hábitos de trabajo autoestima, siendo uno de sus principales objetivos que el trabajador construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- Favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el trabajador, facilitando su interacción con los y el trabajo colaborativo.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles...
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. Pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: auto imagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad
- Atiende las diferencias individuales
- Desarrolla en los trabajadores actitudes positivas: valores...

### **1.2 Asesorar en el uso de recursos.**

- Asesorar sobre la oportunidad del uso de los medios. Los medios además de actuar como transmisores de la información, estructuran los esquemas mentales de los trabajadores y actúan como mediadores entre la realidad y su estructura mental exigiendo la realización de determinadas operaciones cognitivas y facilitando el desarrollo de ciertas habilidades.



---

<sup>5</sup> Stonner, Freemann, Gilbert J.R. Administración, sexta edición, Editorial Pretende Hall, pp344

Asesorar en el uso eficaz y eficiente de herramientas tecnológicas para la búsqueda y recuperación de la información.

-Asesorar en el buen uso de los instrumentos informáticos que faciliten el proceso de la información en la asignatura: elaboración de trabajos...

### **1.3 Ser ejemplo de actuación y portador de valores**

-Actuar como ejemplo para los trabajadores en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores (entusiasmo, responsabilidad en el trabajo...)

-



Dar ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos utilizándolos (como instrumento administrativo y como recurso de trabajo en general) solamente cuando (y de la manera que) aporten ventajas sobre el empleo de otros materiales más asequibles.

- Dar ejemplo en la organización de los recursos tecnológicos (a nivel personal, e institucional.)

- Estar predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente

- Reconocer cuando comete un error o se equivoca en algo

- Ser amistoso con los colegas y ayudarles

- Colaborar en la gestión del centro.

### **1.4 Atribuciones y funciones**

- Ser el representante legal de la institución.

- Planear, dirigir y controlar las actividades de la institución que dirige..

- Presentar con toda oportunidad, el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la institución.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias del centro institucional.
- Presentar un informe anual de actividades.
- Nombrar y remover al personal docente, técnico y administrativo de la institución cuando sea necesario.
- Suscribir convenios y actos jurídicos que permitan una mayor eficiencia en los servicios prestados por la institución.

#### **1.6 Dirección de Administración**

- Se encuentra estructurada por los siguientes departamentos: Contabilidad, Programación y Presupuesto; Recursos Humanos; Adquisiciones y Servicios Generales y Departamento de Mantenimiento Técnico.
- Compete a ésta Dirección:
- Organizar, instrumentar y operar los sistemas de administración de personal y servicios generales, así como los de recursos materiales y financieros, conforme a las leyes, normas, procedimientos y disposiciones administrativas aplicables.
- Tramitar la adquisición y suministro de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los programas de las diversas unidades administrativas, estableciendo las condiciones y garantías para asegurar el cumplimiento de los pedidos y contratos de acuerdo a la legislación y normas aplicables.
- Organizar, instrumentar y operar el sistema de almacén de todos los bienes que se adquieran y controlar el inventario físico de bienes muebles e instrumentales.
- Participar en la formulación del Anteproyecto de Presupuesto Anual del Gasto Corriente e Inversión, así como en sus modificaciones.

- Establecer y operar procedimientos para el trámite de pago de documentos con cargo al presupuesto de la institución.
- Registrar y controlar los ingresos y egresos y operar el ejercicio del presupuesto.
- Instrumentar y operar la contabilidad general y formular los estados financieros y demás información contable y fiscal que se requiera conforme a las leyes y disposiciones administrativas vigentes.
- Conducir las relaciones laborales del Centro con los trabajadores y sus representantes y la política de desarrollo de personal, su capacitación y el mejoramiento de sus condiciones sociales, culturales, recreativas, de seguridad e higiene en el trabajo.
- Vigilar el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo y emitir normas para la aplicación de medidas disciplinarias y sanciones administrativas.
- Aplicar la política de sueldos y salarios y organizar, realizar y controlar la operación oportuna de pago de los servicios personales.
- Normar, instrumentar y operar el servicio de atención al público en las áreas expendedoras de materiales, alimentos y boletos para el acceso.
- Programar y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de aparatos y equipo y la conservación del edificio, instalaciones y áreas verdes.
- Normar, operar y controlar el servicio de seguridad y vigilancia del inmueble y su contenido, así como los de intendencia, iluminación, aire acondicionado y telefónico.
- Organizar y desarrollar cursos y talleres de capacitación dirigidos a servicios educativos de la Dirección.

### **1.6 Principio de la Vía Jerárquica**

Al transmitirse una orden debe seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes inmediatos, pérdida de su autoridad, desconcierto

en los subordinados y sobre todo se da lugar a la duplicidad de mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos.

### **1.7 Principio de la resolución de conflictos**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo, más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Así pues es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas “se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo”.



### **1.8 La autoridad y el mando en la empresa**

Algunos Definen la autoridad como “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”(1). Sin embargo desde un punto de vista eminentemente administrativos esta definición es estrecha pues no comprende muchos fenómenos que se dan a en la empresa. Podría quizás definirse más bien como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos. De hecho quien decide es el que tiene la autoridad, criterio práctico para saber en quién radica la autoridad es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas aunque quien las toma no ejerza autoridad.

El mando es ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, puede decirse que es “la autoridad puesta en acto”.

## **CAPITULO II**

### **2. TIPOS DE AUTORIDAD<sup>6</sup>**

#### **Autoridad de línea**

#### **Autoridad de personal**

#### **Autoridad funcional**

##### **2.1 Autoridad de línea**

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

##### **2.2 Autoridad de personal**

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

##### **2.3 Autoridad funcional**

Es la autoridad que tendría el administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

---

<sup>6</sup> Ferry & Franklin, Principios de la Administración, editorial CECOSA, pp 303

## 2.4 ¿QUE ES DELEGACIÓN?



La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

## 2.5 PROCESO DE DELEGACIÓN

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

**Asignación de deberes**

**Delegación de autoridad**

**Asignación de responsabilidad**

**Creación de confianza**

## 2.6 Asignación de deberes

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **2.7 Delegación de autoridad**

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

## **2.8 Asignación de responsabilidad**

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma es la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

## **2.9 Creación de confianza**

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar

con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

## **CAPITULO III**

### **3. FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA DELEGACIÓN<sup>7</sup>**

Grandes problemas se presentan cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuanta autoridad debo delegar?

¿Debo mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

¿Qué factores debo considerar para determinar el grado de autoridad a ser delegada?

Preguntas que tienen respuestas en los siguientes puntos:

#### **3.1 Tamaño de la organización**

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.

Los gerentes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

#### **3.2 Importancia del deber o decisión**

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

#### **3.3 Complejidad de la tarea**

---

<sup>7</sup> Ferry & Franklin, Principios de la Administración, editorial CECOSA, pp 375

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

### **3.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

### **3.5 Cualidades de los subordinados**

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

### **3.6 Conclusiones**

Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

### **3.7 Obstáculos para la delegación efectiva**

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan

cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

### **3.8 Obstáculos por parte de los subordinados**

Ciertos subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que son portadoras las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

### **3.9 Superación de los obstáculos**

Algunas sugerencias que estimamos son de gran importancia en la superación de obstáculos:

**3.19 Cultura Organizacional Positiva** Es preciso que por las máximas autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así

mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará mas vulnerables y medidas punitivas.

**3.11 Claridad de la Comunicación** El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

### **3.12 Igualdad de autoridad y la responsabilidad**

La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no condicen con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

### **3.13 Recompensar la aceptación de responsabilidad**

La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.

### **3.14 Establecer controles adecuados**

Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tiene que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además estos controles

servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.

## **CAPITULO IV**

### **4. AUTORIDAD CONTRA PODER**



Conocemos la definición de autoridad y vamos a transcribir la de poder: "Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. Acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otros para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa."<sup>8</sup>

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto: " La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia."

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold, Weihrich Heins, Administración, novena edición, editorial McGraw Hill México 1990.

Ejemplo: La secretaria privada de un Ministro, tiene poder para facilitar o dificultar el acceso al mismo. Pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

#### **4.1 FUENTES DE PODER**

Diversos autores definen las bases o fuentes de poder en los siguientes términos:

#### **4.2 Poder coercitivo**

Se reacciones a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también el subalterno puede hacer efectivo ese poder al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

#### **4.3 Poder de recompensa**

Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,

Son así mismo recompensas: la amistad y el apoyo para la superación.

#### **4.4 Poder legítimo<sup>9</sup>**

Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo es mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.

#### **4.5 Poder de experto<sup>10</sup>**

El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

#### **4.6 Poder referente<sup>11</sup>**

El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.

---

<sup>9</sup> Ferry & Franklin, Principios de la Administración, editorial CECSA, pp 125

<sup>10</sup> Ferry & Franklin, Principios de la Administración, editorial CECSA, pp 245

<sup>11</sup> Ib.Cit. pp 248

Investigaciones de mercado muestran como Bob Hope, Jackeline Smith, John Houseman, Carolina Herrera, Julius Erving, etc., tienen poder para influir en el comportamiento de compra en toda una gran variedad de productos. Con un poco de práctica, cualquiera de nosotros podría hacer anuncios de la misma calidad artística que estas celebridades, pero no somos un modelo a imitar y por lo tanto el público no se identifica con nosotros. En una organización, el individuo carismático puede influenciar a otras personas, ya sean estas sus superiores, iguales o subordinados.

#### **4.7 Autoridad y poder en la práctica**

La paridad entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones. En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia, el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

#### **4.8 Toma de decisiones**

##### **4.8.1 ¿Qué es la toma de decisiones ?**

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de

nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La toma de decisiones en una organización se circunscriben a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

#### **4.9 La penetración de la toma de decisiones**

La toma de decisiones en una organización, invade cuatro funciones administrativas, que son: **Planeación, Organización, Dirección y Control**<sup>12</sup>

##### **4.9.1 Planeación**

- ¿ Cuales son los objetivos de la organización a largo plazo.?
- ¿ Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo.?
- ¿ Cuales deben ser los objetivos a corto plazo.?
- ¿ Cómo de altas deben ser las metas individuales.?

##### **4.9.2 Organización**

- ¿ Cuanta centralización debe existir en la organización.?
- ¿ Cómo deben diseñarse los puestos.?
- ¿ Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante.?
- ¿ Cuando debe una organización instrumentar una estructura diferente.?

##### **4.9.3 Dirección**

- ¿ Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja.?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada.?
- ¿ Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador.?
- ¿ Cuando es adecuado estimular el conflicto.?

---

<sup>12</sup> Chavenato, Adalberto, introducción a la teoría general de la Administración

#### **4.9.4 Control**

- ¿ Qué actividades en la organización necesitan ser controladas.?
- ¿ Cómo deben controlarse estas actividades.?
- ¿ Cuando es significativa una desviación en el desempeño.?
- ¿ Cuando está la organización desempeñándose de manera efectiva.?

### **CAPITULO V**

#### **5. EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES**

##### **\* Pasos en el proceso de la toma de decisiones**

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión.
- 2.- Identificar los criterios de decisión.
- 3.- Asignar peso a los criterios.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas.
- 5.- Evaluar las alternativas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa.

##### ***5.1 Paso uno: Asegurarse de la necesidad de una decisión.-***

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo general la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

##### ***5.2 Paso dos: Criterios de decisión.-***

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

“Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterio reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas que le es irrelevante que sea nuevo o usado, lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y se encuentre dentro del

presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

### **5.3 Paso tres: Ponderar los criterios**

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, prioriza los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero rebasa el importe de los que dispone para su adquisición o es de menor tamaño al que precisamos por el uso que se le va a dar, entonces nos encontramos con que los demás criterios son relevantes en base a otros de importancia trascendental.

### **5.4 Paso cuatro: Base de la toma de decisiones**

Desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

### **5.5 Paso quinto: Evaluar las alternativas**

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

### **5.6 Paso seis: Toma de decisiones**

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final de proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra del Mercedes, con mínimas diferencias con las otras dos marcas.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional:

**5.6.1 Orientada a un objetivo.-** Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

**5.6.2 Todas las opciones son conocidas.-** El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

**5.6.3 Las preferencias son claras.-** Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

## **5.7 EL PROCESO RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES<sup>13</sup>**

A pesar de la existencia de modelos alternativos, la mayoría de los cuales son mucho más exactos, el modelo racional sigue siendo dominante en el proceso administrativo. El proceso administrativo presupone que el tomador de decisiones es del todo racional, ya sea que ofrezca guías sobre cómo hacer una planeación estratégica, cómo diseñar la estructura de una organización o como medir la efectividad organizacional.

## **5.8 PASOS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES**

- Definir en forma precisa la meta de la decisión.
- Identificar todos los criterios de decisión relevantes.

---

<sup>13</sup> Chavenato, Adalberto, introducción a la teoría general de la Administración

- Identificar todas las consecuencias posibles de cada alternativa.
- Identificar todas las alternativas de decisión relevante.
- Evaluar las alternativas respecto a los criterios para obtener un orden preferencial calificado.
- Seleccionar la alternativa que califique más alto la preferencia.

## **5.9 PROBLEMAS Y DECISIONES**

Diversos problemas se presentan a la hora de tener que tomar decisiones. vamos a presentar algunos de ellos y las posibles soluciones:

### **5.9.1 Autoridad Formal**

Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas subordinadas.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que en el último termino descansa en la persona, de quien se deriva toda autoridad de la empresa, cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de la autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos. Autoridad lineal o autoridad funcional ya sea que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe o por varios

### **5.9.2 Autoridad Operativa<sup>14</sup>**

La que no se ejerce directamente sobre las personas sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

---

<sup>14</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa. México. 1988.

### **5.9.3 Autoridad Técnica**

Aquella que se tiene en razón del prestigio la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos y prácticos que una persona posee en determinada materia, es la autoridad del profesionalista del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia, esta autoridad descansa mas que en la comunicación que se haya hecho de esa autoridad en la aceptación y convencimiento de lo recomendado.

### **5.9.4 Autoridad Personal**

La que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás aun sin haber recibido autoridad formal alguna. Prácticamente se identifica con el liderato.

### **5.9.5 Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características De La Organización Lineal

-Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización

Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

#### Ventajas De La Organización Lineal

Estructura sencilla y de fácil comprensión.

Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

Facilidad de implantación.

Estabilidad considerable.

Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

#### Desventajas De La Organización Lineal

La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).

A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

#### Campo De Aplicación De La Organización Lineal

-Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.

Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones

Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.

Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

### **5.9.6 Organización Funcional<sup>15</sup>**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

Características De La Organización Funcional

-Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

-Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

-Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

-Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas De La Organización Funcional

-Máxima especialización.

-Mejor suspensión técnica.

-Comunicación directa más rápida

-Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas De La Organización Funcional

---

<sup>15</sup> Chavenato, Adalberto, introducción a la teoría general de la Administración

-Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.

-Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

-Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

-Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

-Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

#### Campo De Aplicación De La Organización Funcional

-Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

-Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

#### **5.9.7 Organización De Tipo Línea-Staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

#### Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios

Consultoría y asesoría

Monitoreo

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características De La Organización Línea-Staff

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

#### Desarrollo De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1° Fase: no existe especialización de servicios.

2° Fase: especialización de servicios en la sección.

3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

## Ventajas De La Organización Línea-Staff

-Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

-Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff.

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.

El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia. El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

## Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentación como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

Factores que determinan su amplitud.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

1. Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

3. Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

4. Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

5. Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

6. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

#### 7. Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

#### 8. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

#### 9. Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

### **5.9.8 Ambiente Organizacional**

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

El mecanista

El orgánico.

El mecanista: en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

El orgánico: en éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Reducción de tamaño.

Este tipo de toma de decisiones se conoce con el nombre de reestructuración y consiste en una disminución de la organización para convertirse en estructuras más delgadas y flexibles, que puedan responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

## **Bibliografía**

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición, Editorial

STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Prentice Hall, pp

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990

TERRY & FRANKLIN, "Principios de la Administración", editorial Cecsca,

## **CAPITULO IV**

### **PROCESO DE EVALUACIÓN.**

La evaluación del Ejercicio Profesional Supervisado se practicó de acuerdo a las etapas del mismo, en cada etapa la evaluación permitio establecer la calidad de trabajo realizado, por lo que cada fase concluyó con insumos importantes, asi tenemos que en la etapa de diagnostico se logró la formulación de un informe de diagnostico, en la perfilacion se logro con el auxilio de un formato tener claridad del proyecto.

En el aspecto anterior es bueno aclarar que como estudiante se llevó a cabo la formulación de un perfil de proyecto de acuerdo a las fases de la administracion educativa generando con ello un documento de apoyo en en las funciones administrativas. Y por ultimo para la evaluación final se desarrollo en cuatro etapas siendo las siguientes.

#### **4.1. Evaluación del diagnostico.**

El diagnostico se evaluó de acuerdo al cronograma de actividades diseñado en el plan de diagnostico, este permitió establecer que cada actividad se alcanzo de acuerdo a lo previsto por lo que a continuación se presenta la herramienta.

### CRONOGRAMA

N	ACTIVIDAD	JULIO					AGOSTO																			
		Semana 1 Del 26 al 29					Semana 2 Del 1 al 5					Semana 3 Del 8 al 12					Semana 4 Del 15 al 19					Semana 5 Del 22 al 26				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1.	Preparación de condiciones	P	■																							
		E	■																							
2.	Investigación bibliográfica	P	■	■																						
		E	■	■																						
3.	Selección de instrumentos	P			■	■	■																			
		E			■	■	■																			
4.	Aplicación de instrumentos	P					■	■	■	■																
		E					■	■	■	■																
5.	Análisis de la información	P									■	■	■	■	■	■										
		E									■	■	■	■	■	■										
6.	Priorización y definición del problema.	P																			■	■				
		E																			■	■				
7.	Análisis de viabilidad y factibilidad	P																				■	■			
		E																				■	■			
8.	Estructuración del informe final de diagnóstico	P																					■	■	■	■
		E																					■	■	■	■

P = Planificado                      E = Ejecutado

Nombre del estudiante: Deysi Magdalena Ac Macz                      (f)

Nombre del Supervisor : Baudilio Luna (f).

#### 4.2. Evaluación del Perfil

Con la siguiente herramienta se pudo evaluar el documento como proyecto. Siguiendo los siguientes pasos:

Cada proyecto se avalúa con base a los ocho aspectos anteriores, anotando las calificaciones en la última columna, estas calificaciones se sumaron, para lo cual se establecerán tres grupos de proyectos.

- ⇒ Proyectos seleccionados los que obtengan un puntaje de 18 a 24 puntos.
- ⇒ Proyectos que pueden calificar, para lo cual pueden hacer alguna modificación o replanteamiento, de 12 a 17 puntos.
- ⇒ Proyectos que quedan descalificados con calificaciones de 1 entre 11 puntos.

#### ***EVALUACIÓN DEL PROYECTO***

**PUNTEO TOTAL 20**

ASPECTO	CRITERIO	PUNTEO
Ubicación del Proyecto	a) Cabecera Departamental 1 b) Cabecera municipal 2 c) Aldeas, caseríos, cantones 3	1
Interculturalidad	a) No incluye actividades interculturales 1 b) Incluye algunas actividades interculturales 2 c) Incluye un componente intercultural 3	1
Población atendida	a) Técnicos 1 b) Administradores 2 c) Técnico-Administrativos 3	3
Calidad	a) No aporta nuevas ideas 1 b) Aporta algunas ideas nuevas 2 c) Aporta nuevas ideas 3	3
Calidad	a) No incluye el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores. 1 b) Incluye algunas habilidades, conocimientos y valores 2 c) Incluye el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores 3.	3

Calidad	a) No incluye metodología activa ni actividades de autoaprendizaje 1 b) Incluye alguna metodología activa y actividades de autoaprendizaje 2 c) Incluye la aplicación de metodología activa y actividades de autoaprendizaje 3	3
Relación	a) No contribuye al logro de políticas educativas 1 b) Contribuye mínimamente al logro de algunas políticas educativas 2 c) Contribuye al logro de políticas educativas 3	3
coordinación	a) No contempla alianzas interinstitucionales 1 b) Contempla alguna alianza interinstitucional 2 c) Contempla alianzas interinstitucionales 3	3

OBSERVACIONES: La aplicación de esta técnica facilito mediante su análisis mejorar algunos aspectos en el formato de perfil de proyecto.

La técnica de calificación del proyecto consistió en:

- Calificar por parte del Supervisor de EPS los aspectos generales descritos conforme criterios de calificación, con un punteo de uno a tres puntos
- Anotación de calificaciones en la última columna, las mismas se suman, y por lo que se establecieron tres tipos de proyectos conforme la suma total de punteos.

Nombre del estudiante. Deysi Magdalena Ac Macz (f)

Nombre del supervisor Lic. Baudilio Luna (f)

Puede interpretarse que el documento de perfil de proyecto elaborado lleno las expectativas de acuerdo a lo identificado en la fase de diagnostico.

#### 4.3. Evaluación de la Ejecución

##### TECNICA DE EVALUACION POR COMPONENTES

Con esta técnica se evaluó la ejecución del proyecto, la cual consistió en calificar cada uno de los siguientes aspectos.

<b>Nombre del proyecto: Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas</b>
<b>Departamento: Alta Verapaz</b>
<b>Fecha de informe: 20 de noviembre del 2005</b>

**Nombre del Responsable: Deysi Magdalena Ac Macz**

<b>1.Calidad de Ejecución</b>			<b>Puntaje</b>		<b>Observaciones</b>
<b>Nivel Técnico:</b>	<b>si</b>	<b>No</b>	<b>Rango</b>	<b>punteo</b>	
Calidad del personal acorde Contenido	X		0-5	5	
Congruencia personal y Requerimientos	X		0-5	5	
Capacitación y asistencia técnica	X		0-5	3	Solo instrucciones.
<b>Nivel Organizativo:</b>					
Organización interna adecuada	X		0-6	5	
Cumplimiento de tareas	X		0-3	2	De acuerdo al cronograma
Participación docentes	X		0-3	2	Solo la Coordinación y Supervisor de EPS
Participación alumnos	X		0-3	3	Todos
<b>Nivel Administrativo:</b>					
Registros definidos físicamente	X		0-4	4	Se lleva una planificación completa del proyecto
Actualización de registros	X		0-4	4	Cada semana se entrega un informe de trabajo
Procedimientos administrativos Claros	X		0-4	4	Se llevaron a cabo secuencialmente cada uno de los procedimientos con orientación de asesor respectivo.
Funciones definidas	X		0-4	4	No se dio traslape alguno
<b>Nivel Financiero</b>					
Gastos acordados con presupuesto	X		0-14	14	Hubo necesidad de promover otras actividades de recaudación
<b>2.Avanze de Ejecución</b>					
<b>Avance físico</b>					
Continuidad en actividades	X		0-10	8	Se cumplió con el cronograma
Acorde con programación	X		0-5	4	La evaluación era constante
Compatible con actividades Comunitarias	X		0-5	4	Se coordino con el COCODE de la colonia El Esfuerzo II.
<b>Avance Financiero</b>					
Registro permanente	X		0-10	10	SE llevo el control de acuerdo con el avance físico de la construcción.
Registro oportuno	X		0-5	4	Hubo visita todos los días por parte de los estudiantes de acuerdo a una planificación de supervisión
Dentro de parámetros definidos	X		0-5	5	Se llevo una bitácora.
<b>PUNTEO TOTAL</b>				<b>90</b>	

**Nombre del estudiante; Deysi Magdalena Ac Macz**

**(f)**

**Nombre del Supervisor Lic. Baudilio Luna. (f)**

#### 4.4. Evaluación Final

La evaluación final consistió en una revisión de lo practicado en cada una de las etapas del Ejercicio Profesional Supervisado, Tomando en consideración que se tuvieron como insumos específicos en cada una de las mismas. A continuación se presenta la técnica de Evaluación final, la cual contiene un listado de criterios por cada etapa del EPS. Considerando por consiguiente que se cumplió con lo previsto.

#### Evaluación Final

N o.	Etapas	Criterios de calificación	S I	N o.	Observaciones
1	Diag-nóstico	Recopilación de suficiente información	X		Se consulto bibliografía actualizada electrónica
		Se detecto técnicamente	X		De acuerdo a la Asesoría
		Se priorizo técnicamente	X		
		Se definió técnicamente el problema priorizado	X		Con el árbol de problemas del marco lógico
		Se identificaron las alternativas de solución técnicamente.	X		
		Cada alternativa de solución represento una idea proyecto	X		
		Se realizo el análisis de viabilidad y factibilidad técnicamente.	X		De acuerdo a las posibilidades del grupo.
2	Perfil de proyecto	Utilizo un formato adecuado	X		
		Existe congruencia entre los objetivos, metas, actividades y presupuesto.	X		Se siguió lo programado en el producto elegido.
		Presenta claramente la forma de administración del proyecto	X		Una junta directiva y comisiones de trabajo
		Presentó las herramientas de evaluación	X		El cronograma generalmente
3	Ejecución del proyecto	Se cumplió con el cronograma de actividades	X		
		Se alcanzaron los resultados que pretendía el proyecto	X		Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas
		Fueron alcanzados los productos planteados al inicio del perfil	X		Tal como fueron planteados.
		Cada producto presenta sus respectivos logros.	X		De acuerdo a las expectativas.
		Presenta los productos	X		Ordenados según su obtención.
4	Evaluación	En cada etapa se evaluó técnicamente	X		Se aplico un instrumento adecuado.
		Cada etapa presento un insumo	X		
	Plan de EPS	X			
	Plan de Diagnostico.	X			
	Informe de diagnostico	X			

	Formato de perfil de proyecto.	X	
	Documento sobre el producto.	X	
	Informe de evaluación.	X	
	Informe del EPS	X	

Nombre del estudiante: Deysi Magdalena Ac Macz (f)

Nombre del supervisor Lic. Baudilio Luna (f)

### CONCLUSIONES.

Se desarrolló un Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades satisfaciendo las necesidades académicas de las y los alumnos de la Facultad de Humanidades Sección Cobán a través incrementar fuentes de consulta accesibles a los estudiantes.

Se promovió el interés de las autoridades educativas hacia la implementación de material de apoyo.

Se incrementaron las fuentes bibliográficas, afines a las carreras impartidas en la Facultad de Humanidades.

Se desarrolló en el estudiante contenidos teóricos existentes, capacidad de análisis y comparaciones con la realidad administrativa.

Se generaron espacios de reflexión intelectual conformando núcleos de investigación con docentes y estudiantes que conduzcan a la producción de nuevos conocimientos, a través de la comparación de los contenidos existentes.

## **RECOMENDACIONES**

### **A LAS AUTORIDADES**

El Módulo de fortalecimiento de las funciones administrativas dirigido a estudiantes de la Facultad de Humanidades sea puesto a disposición de estudiantes y docentes a fin de conocer su contenido y facilitar en mejor forma la comunicación verbal y escritas hacia la coordinación y apoyo a la construcción del centro facultativo, satisfaciendo las necesidades académicas de las y los alumnos de la Facultad de Humanidades Sección Cobán a través incrementar fuentes de consulta accesibles a los estudiantes.

### **A LOS ESTUDIANTES**

Que conserven las fuentes bibliográficas, afines a las carreras impartidas en la Facultad de Humanidades para su uso y de esa manera tener más fuentes de consulta

Que los contenidos teóricos existentes, sean fuentes de consulta para lograr alcanzar la capacidad de análisis y comparaciones con la realidad administrativa.

Que los espacios que se generaron sirvan de reflexión intelectual y los núcleos de investigación con docentes y estudiantes permanezcan para adquisición de nuevos conocimientos.

## BIBLIOGRAFIA

- 1-Chavez Zepeda, Juan José. Módulos de Autoaprendizaje. 2da. Edición. 4ª. Reimpresión. Guatemala, C.A. 1998. pp. 78.
- 2 -Diccionario Enciclopédico Rezza color para el siglo XXI. México D.F. 2,00. pp.1088.
- 3 -Koontz Heinz Weihrich, Harold. Administración Una Perspectiva Global. Editorial Hil Interamericana. Editores S.A. de C.V. México D.F. 2,000. PP. 1888.
- 4 -Lemus, Luís Arturo. Pedagogía General. México D.F. 1980. PP.137.
- 5 -Municipalidad de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz. Monografía del municipio de Cobán, Alta Verapaz. Cobán, Guatemala, C.A., 2000. PP.29.
- 6-Pà Macz, Gilberto. Informe EPS estudiante Licenciatura en investigación Educativa. Departamental. Cobán, Alta Verapaz, Guatemala, C.A. 2004.
- 7 -URL. Facultad de Humanidades. MINEDUC, Guatemala, C.A. Comunicación y Lenguaje. 1998. pp. 67.
- 8 -URL. Facultad de Humanidades. MINEDUC, Guatemala, C.A. Gerencia de Aula. 1998. pp.87.
- 9-Urrutia Cárcamo, Geovany Antonio. USAC. Facultad de Agronomía. Informe General de Servicios Prestados a la comunidad de Chimolón, municipio de Tamahú, Alta Verapaz. Guatemala, C.A. 1980. pp. 54
- 10 -USAC, Facultad de Humanidades, Departamento de Pedagogía. Propedéutica para el Ejercicio Profesional Supervisado. 7ª. Edición, 1ª. Reimpresión. Guatemala, C.A. julio de 2,005.-pp.87.

11 -Valdez Pineda, Adolfo Antonio. Conceptos Útiles en la Elaboración de Proyectos 2002. Cobán, Alta Verapaz, 2002. pp. 62.

12 Módulo Propedéutica Para El Ejercicio Profesional Supervisado. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Humanidades Departamento de Pedagogía.

# APENDICE

## MATRIZ DE LOS OCHO SECTORES

### I SECTOR COMUNIDAD

#### 1.1 Geografía:

El departamento de Alta Verapaz está localizado al norte de la República de Guatemala, a 15° 29' 35" longitud oeste.

Alta Verapaz limita al norte con el departamento de El Petén; al oeste con El Quiché; al sur con Zacapa y Baja Verapaz y al este con Izabal.

Posee la categoría de Ciudad (cabecera departamental y municipal)

Tienen una extensión de 8,686 Km. (8% del territorio nacional) y junto al Departamento de Baja Verapaz (3124 Km,) conforman la Región II (Norte).

Está conformado por 16 municipios que son: Cobán (Cabecera Departamental), Santa Cruz Verapaz, San Cristóbal Verapaz, Tactic, Tamahú, Tukurú, Panzos, Senahú, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco, Lanquín, Cahabón, Chisec, Chahal, Fray Bartolomé de las Casas y Santa Catalina La Tinta.

Distancias importantes

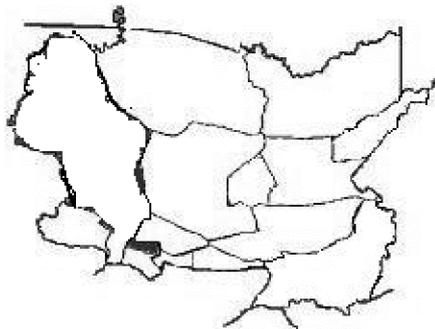
De la cabecera municipal a la cabecera del departamento 0 kms.

De la cabecera municipal a la capital 212 Kms.

El departamento de Alta Verapaz presenta temperaturas anuales cuyos promedios oscilan entre 17c y 21c, una precipitación promedio superior a los 2,00mm. Anuales y

una humedad relativa promedio del 88%. De acuerdo con Thornthwaite, el clima de este departamento se define como Semi cálido muy húmedo sin estación seca definida.

Debido a la configuración variada de la tierra de Alta Verapaz y sus diversas alturas con respecto al nivel del mar, se observan condiciones de clima que van desde los doscientos metros en la zona del Polochic, hasta los mil trescientos cincuenta en la zona de Táctic, donde la temperatura por la misma razón es más fría, observándose alturas intermedias hacia la parte norte donde lo montañoso desciende hacia llanuras de la región petenera. Y son precisamente estos variados niveles climatológicos los que determinan una producción agrícola adaptada a todas estas alturas, por lo que resultan propicias para la producción. Así mismo el departamento cuenta con recursos naturales de gran importancia y belleza.



### **1.2 Historia:**

Alta Verapaz, departamento localizado en el centro geográfico de Guatemala, en parte sobre las tierras altas sedimentarias y en parte sobre la baja planicie interior del Petén.

En el tiempo de la colonia, la provincia de Verapaz estuvo bajo el mando de gobernadores. Al proclamarse la independencia de Guatemala, Cobán era la segunda ciudad de la Verapaz, el primer puesto lo ocupaba Salamá.

En 1877 fue erigido Alta Verapaz como departamento y quedó Cobán como su cabecera. Entre los edificios antiguos está el templo del Calvario. Actualmente el principal edificio lo constituye el Palacio Departamental construido en el año 1879.

Una de las conquistas más importantes de los frailes dominicos, fue la promulgación de las Órdenes de Barcelona, cuerpo de leyes que limitó los abusos de los encomenderos.

Los religiosos dominicos integraron un fuerte núcleo que tuvo por norma conseguir la liberación del elemento indígena mediante el cumplimiento de las Ordenanzas de Barcelona.

En vista de que en varios poblados de las Verapaces no se ponía en vigor la real disposición acerca de la conquista pacífica, el rey promulgó la Real Cédula de fecha 1º. De Mayo de 1543, en la cual queda establecido el derecho primordial que tenían los dominicos, sobre todo Fray Pedro de Angulo para vivir y actuar con exclusión de todo organismo de carácter militar. Luego de varias acciones, en forma pacífica fue conquistada Alta Verapaz.

Superficie, 6.868 km<sup>2</sup>; Población (1995), 374.898 habitantes.

**COBÁN:** El nombre de esta cabecera departamental Cobán viene de la etimología Cob que quiere decir nublado, quizá por la característica del lugar, que se mantiene nublado y con llovizna todo el tiempo.

El nombre de Cobán, cuyo significado en castellano no se ha descifrado, tiene una sonoridad y entonación dulce, que bien pudiera devenir conforme a expresiones del rico Q'eqchí', la palabra "COO que quiere decir "Hija Consentida" que también se da a la Linda Novia o Patoja (nola) y del vocablo BAAN, que quiere decir bálsamo, remedio o cura.

Fray Bartolomé de Las Casas fundó la Ciudad de Cobán, bajo la advocación de Santo Domingo de Guzmán, hoy patrono, que se celebra el 4 de agosto de 1538. Destacándose entre sus fundadores y continuadores de la conquista por la Cruz los

Misioneros Dominicanos Pedro de Angúlo, Domingo de Vico y Luis Cáncer, nuestros Q'eqch'ies jamás fueron vencidos por las guerras sino, convencidos por el catecismo y abrazos de paz.

El emperador Carlos V por Real Cédula le confirió el título de “Ciudad Imperial” y le otorgó un escudo con una paloma y un arco iris conteniendo la leyenda “Yo pondré mi Arco”.

Su extensión territorial es de 2,132 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altura de 1,316.9 metros sobre el nivel del mar, por lo que su clima es templado húmedo. Dista de la Ciudad Capital 212 kilómetros. Cobán es la cabecera departamental, su área rural la conforma 300 lugares poblados.

El departamento de Alta Verapaz cuenta con hermosos **lugares que son de gran orgullo** ya que representan la cultura de nuestra gente y la divina mano de Dios.

Entre dichas áreas y sitios naturales están:

- a) Cobán: Balneario “Talpetate”, Parque Nacional “Las Victorias”, Balneario “San José La Colonia”, Laguna Lachuá
- b) San Pedro Carchá: Balneario “Las Islas”, Río Canihá, Río Tzunutz
- c) San Juan Chamelco: Balneario Chió, Cuevas del Rey Marcos, Balneario Xucaneb.
- d) San\_Cristóbal\_Verapaz: Represa Pueblo Viejo, Laguna Chicho
- e) Tactic: Balneario Chamché, Pozo Vivo, Templo Chi-Ixim
- f) Lanquín: Semuc Champey, Grutas de Lanquín, Balneario Chitem
- g) Cahabón: Rápidos del Río Cahabón
- h) Chisec: Sierra Chinajá, Grutas de Candelaria
- i) Senahú: Balneario Nahuc, Río Chiacté, Ruinas de Chijolom, Ruinas de Sanquintzul, Ruinas de Seamay.
- j) Chahal: Caídas de Agua Las Conchas
- k) Tamahú: Aguas azufradas
- l) Panzos: Agua Caliente
- m) Santa Cruz Verapaz: Templo católico, balneario El Arco, Cuevas de Chitul, Balneario del Manantial.

## 1.2 Política

El **Gobierno Local** se presenta de la siguiente manera:

- Gobernador Departamental:
- Consejo Departamental, Consejo municipal, Consejos de Desarrollo
- Alcaldes Municipales de cada municipio.
- Comités pro-mejoramiento de los Barrios, comités de desarrollo local.
- Alcaldes auxiliares de las aldeas y comunidades

La **Organización administrativa** del departamento de Alta Verapaz esta dividido por municipios, aldeas, fincas, caseríos y colonias.

Municipios	16
Aldeas	8
Comunidades	294
Lugares poblados	162
Caseríos	1,130
Fincas	143
Fincas Nacionales	4
Colonias	7

Actualmente existen **organizaciones políticas** partidistas y comité cívico:

- Partido de Avanzada Nacional
- Frente Republicano Guatemalteco
- Unión Nacional de la Esperanza.
- Unión del Centro Nacional
- Unión Democrática
- Comité Cívico El Patriota
- Movimiento Reformador
- Partido Solidaridad Nacional
- Gana
- Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca

- Otros

Existen **Organizaciones Civiles Apolíticas** entre las que destacan.

- Grupos Religiosos Católicos
- Grupo de Alcohólicos Anónimos
- Pastoral Social
- Asociación de Estudiantes Universitarios
- Amigos de la Marimba
- Pastoral del Niño en desamparo
- Amigos hoy por ti.
- Otros.

### **1.3 Social**

La población en su mayoría (84%) se localiza en el área rural, mientras que el 16% habita en el área urbana, por esa razón la ocupación de los habitantes se distribuye de la siguiente manera:

Profesionales: Artesanos, Comerciantes, Agricultores, Técnicos, Industriales, mano de obra no calificada en diferentes ramas.

**Instituciones Educativas** que permiten el Desarrollo Académico de los pobladores.

En lo que respecta a Establecimientos educativos funcionan en el medio los niveles de Preprimaria, Primaria, básicos, diversificado, nivel universitario.

En las modalidades de: diurna, vespertina, nocturna, y planes de fines de semana.

## **II SECTOR INSTITUCIÓN**

**1. Localización geográfica:** Cabecera del Departamento de Alta Verapaz Cobán.

**2. Localización Administrativa:**

**1ª. Calle 11-11 zona 1**

**Teléfono: 55148478**

**3. Historia de la Institución:** En el año de 1986, inquietud de algunas personas interesadas en ampliar la cobertura universitaria y mejorar el nivel académico en la región, se inició el funcionamiento de la Sección de Humanidades en San Pedro Carchá, luego se trasladó al Municipio de Tactic, A.V, donde funcionó por varios años, por intereses se trasladan sus actividades a la Ciudad de Cobán, contando a la fecha con las carreras de profesorados, Técnicos, y licenciaturas.

**4. Edificio:** Escuela oficial urbana para varones # 1, Víctor Chavarría. (edificio rentado) Ubicado en 10ª Avenida 4-22 zona 2, Cobán, A.V.

**5. Ambientes.**

No.	AMBIENTES	CANTIDAD
1.	Oficinas	01
2.	Salón para aulas	10
3.	Sanitarios ( femenino, masculino)	02
4	Campo de basket bol	01

No.	DESCRIPCION DEL EQUIPO, MOBILIARIO Y MATERIALES	CANTIDAD
1.	Escritorios de oficina	02
2.	Sillas	10
4.	Computadoras	02
5.	Pizarron	10
7.	Archivadores	02
8.	Teléfonos	02
9	Escritorios para niños	570
10	Cátedras para docentes	10

### III. SECTOR FINANZAS

**1. FUENTE DE FINANCIAMIENTO:** Asignación presupuestal de la sede central y cuotas estudiantiles

**2. COSTOS:**

CARGO	SUELDO

### IV SECTOR RECURSOS HUMANOS

**1. Personal Administrativo:** Una secretaria por contrato y un coordinador

**2. Personal docente:** 11 docentes presupuestados y 5 docentes por contrato

**3. Usuarios:** 574 alumnos.

**4. Personal operativo:** un conserje

### V SECTOR CURRÍCULUM

#### SECTOR DE OPERACIONES / ACCIONES

**1. Funciones:** impartir educación a nivel universitario, impartiendo carreras de técnicos, profesorados y licenciaturas de pedagogía en diversas especialidades.

- **Horario institucional:** de 8:00 a 6:00 de la tarde de lunes a viernes en las oficinas y sábados de 8 a 5 de la tarde en el centro educativo.

### VI. SECTOR ADMINISTRATIVO

**1. Planeamiento:**

Los planes que se elaboran según las actividades que realizan son anuales, trimestrales y semestrales, significa que lo manejan a corto, mediano y largo plazo.

## 2. Organización

En el siguiente cronograma se presentan y se describen sus funciones.

# ORGANIGRAMA

**3. Coordinación:** La institución para informar a los Docentes y estudiantes de las actividades que se realizarán, ejecutan reuniones de información y de trabajo, Por lo que se puede decir que la comunicación es de tipo verbal y escrita.

## 4. Control. Académico, financiero, administrativo

**5. Supervisión:** Los Mecanismos de supervisión que se emplean en la institución son a través de la observación directa, con una periodicidad constante realizada

## VII SECTOR DE RELACIONES

**Institución con usuarios:** Mantiene una comunicación estable con los usuarios quienes reciben los servicios de esta institución y año con año se efectúan olimpiadas deportivas en diversos deportes y con las diversas ramas y carreras, asimismo se llevan a cabo actividades culturales como la elección de Señorita Humanidades propiamente de la sede y la ganadora a su vez concursa en la elección a nivel de las distintas sedes humanistas. Se ejecutan actividades académicas con la presentación de seminarios efectuado por los estudiantes que cursan el último grado en Profesorado y Licenciatura, así también se producen conferencias, foros entre otros por parte de lo educandos,

**Con otras instituciones:** Bomberos, policía nacional, municipalidades, centros educativos de nivel medio,

**Institución con la comunidad:** Mantiene comunicación con las Autoridades civiles y educativas.

## VIII SECTOR FILOSÓFICO POLÍTICO Y LEGAL

### 1. FILOSOFIA DE LA INSTITUCION:

**Visión:** egresar profesionales en las distintas ramas de humanidades con preparación integral para el desarrollo y participación en el área social humanística, con proyección y servicio para solucionar problemas de la realidad nacional en una permanente actitud prospectiva.

**Misión:** formar profesionales universitarios a nivel técnico, profesorados de enseñanza media en pedagogía y técnico en Administración e Investigación Educativa y Promotor de Derechos Humanos y Cultura de Paz, y a nivel de grado licenciaturas en Pedagogía con especialidad en Administración e Investigación Educativa para cubrir las necesidades y fines del sistema educativo nacional e instituciones afines.

**Objetivos:**

- Profesionalizar a docentes en servicio especializándoles en distintas áreas de la pedagogía, administración, investigación educativa y otras que se crearen.
- Incrementar la cantidad y calidad de recurso humano requerido en educación.
- Brindar nuevas opciones en carreras técnicas y a nivel licenciatura.

**2. Políticas de la Institución:** no se conocen

### 3. Aspectos Legales

- Reglamentos
- Circulares
- Oficio

## PLAN DE DIAGNÓSTICO

### 1. IDENTIFICACIÓN:

#### ➤ Datos Institucionales:

Identificación de la Institución.

Sede departamental de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### a) Localización de la Institución

Actualmente ocupa las instalaciones de la Escuela Oficial Urbana para Varones "Víctor Chavarría" de la ciudad de Cobán Alta Verapaz, para impartir las clases. 10 av 4-22 zona 2 Cobán

- Dirección: oficinas administrativas: 1ª. Calle 11-11 zona 1

- Municipio: Cobán

- Departamento: Alta Verapaz

- Región: II norte

- Números de teléfono: 55148478

- Responsable de la Institución:

Licenciado Víctor Hugo García

Cargo: coordinador

- Horario de trabajo institucional: de 8:00 a 18:00 horas, de lunes a viernes.

➤ Datos personales del ejecutor:

- Responsable de la Investigación: Deysi Magdalena Ac Macz de la carrera de Licenciatura en Pedagogía Administración Educativa; Facultad de Humanidades; Universidad de San Carlos de Guatemala)
- Carné: **19950971**
- Supervisor: Lic. Adolfo Antonio Valdez Pineda.
- Período de ejecución: del 25 de Julio al 26 de Agosto de 2
- Costo de la actividad: Q 6,000.00

## 2. TITULO

Diagnóstico Institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, Sección Cobán, del departamento de Alta Verapaz.

## 3. OBJETIVOS

### 3.1. Objetivo General

- Realizar el Diagnóstico Institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades de la sección Cobán, haciendo uso de técnicas e instrumentos de investigación científica.

### 3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Identificar las características socioculturales y económicas más sobresalientes del municipio de Cobán, Alta Verapaz
- 3.2.2. Describir las características técnico-administrativas y las condiciones físicas de la Facultad de Humanidades, Sección Cobán.
- 3.2.3. Definir el sistema financiero que sustenta el funcionamiento de la Facultad de Humanidades, sección Cobán.
- 3.2.4. Identificar el recurso humano que labora en la Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Humanidades, Sección, Cobán, y la demanda del servicio.
- 3.2.5. Describir las operaciones y acciones que se realizan en la municipalidad.

- 3.2.6. Describir las principales actividades administrativas que se realizan en la institución.
- 3.2.7. Identificar las relaciones existentes entre los miembros de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, Sección Cobán con otras instituciones y con la comunidad.
- 3.2.8. Definir la filosofía institucional, las políticas y estrategias que orientan la labor administrativa y los aspectos legales que regulan su funcionamiento.
- 3.2.9. Listar y analizar los problemas que afectan a la institución.
- 3.2.10. Priorizar los problemas que afectan a la institución.
- 3.2.11. Definir el problema priorizado.
- 3.2.12. Definir la alternativa de solución más viable y factible.

#### **4. ACTIVIDADES**

- 4.1. Preparación de condiciones
- 4.2. Investigación bibliográfica
- 4.3. Elaboración de instrumentos
- 4.4. Pilotaje de instrumentos
- 4.5. Aplicación de instrumentos
- 4.6. Análisis de la información
- 4.7. Consolidado de la información
- 4.8. Identificación, priorización y definición del problema
- 4.9. Identificación de alternativas de solución.
- 4.10. Análisis de viabilidad y factibilidad de las alternativas de solución.
- 4.11. Definición de la alternativa de solución más viable y factible.
- 4.12. Estructuración del informe

#### **5. RECURSOS**

- 5.1. Técnicos´

5.2. El diagnóstico institucional y la identificación de los problemas se realizarán con base a la Matriz de los 8 sectores, aplicando para ello algunas técnicas e instrumentos de carácter participativo y no participativo, tal es el caso de: encuestas (entrevistas y cuestionarios), técnica bibliográfica y observación. Para la priorización se utilizará la técnica de Matriz de Priorización. El problema se definirá mediante la técnica de árbol de problemas. Para el análisis de viabilidad y factibilidad se aplicarán algunas herramientas diseñadas técnicamente.

### 5.3. Humanos

- Un epesista
- Personal administrativo de la municipalidad.

### 5.4. Recurso Financiero

El Diagnóstico Institucional tendrá un costó de Q 499.00, invertidos en gasto de papelería y útiles de oficina, levantado de texto, refacción, grabado de información en disquetes y cd's y fotografías.

#### 5.3.1 Presupuesto

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor	
			Unitario	SUBTOTALES
1	Hojas de papel bond t/c	20	0.10	2.00
2	Levantado de texto	90	2.50	225.00
3	Lápices	1	1.50	1.50
4	Lapiceros	10	1.25	12.50
5	Fotocopias	160	0.25	40.00
6	Pliegos de papel bond	2	1.00	2.00
7	Refacción	14	10.00	140.00
8	Fotografías	5	8.00	40.00
9	Disquetes	4	4.00	16.00

10 CDs

2 10.00

20.00

**TOTAL**

499.00

**CRONOGRAMA**

N	ACTIVIDAD	JULIO					AGOSTO																				
		Semana 1 Del 26 al 29					Semana 2 Del 1 al 5					Semana 3 Del 8 al 12					Semana 4 Del 15 al 19					Semana 5 Del 22 al 26					
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	
9.	Preparación de condiciones	P	■																								
		E																									
10.	Investigación bibliográfica	P	■	■																							
		E																									
11.	Elaboración de instrumentos	P			■	■																					
		E																									
12.	Pilotaje de instrumentos	P				■																					
		E																									
13.	Aplicación de instrumentos y recopilación de información	P					■	■	■	■																	
		E																									
14.	Análisis y consolidación de la	P									■	■	■														
		E																									



f. \_\_\_\_\_  
Lic. Baudilio Luna  
Supervisor de EPS  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**PLAN GENERAL DE TRABAJO**  
**EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**  
**-E.P.S.-**

DATOS GENERALES

- Estudiante: Deysi Magdalena Ac Macz
- Carné No 19950971                      Teléfono: 59015876 / 79511914
- Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
- Código del curso:
- Actividad: Estudio Profesional Supervisado –EPS-
- Período: \_\_\_\_\_
- Horario \_\_\_\_\_
  
- Lugar de realización de E.P.S.
  - Institución: Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, Sección Cobán.
  - Dirección 1ª. Calle 11-11 Zona 1
  - Teléfono 55148478
  - Encargado de la institución: Licenciado Víctor Hugo García

Cargo: Coordinador

- Horario de trabajo. \_\_\_\_\_
- Municipio. Cobán
- Departamento: Alta Verapaz

## OBJETIVOS

### ➤ **Objetivo General:**

Aplicar los conocimientos técnicos adquiridos en el transcurso de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, para la eficiente realización del Ejercicio Profesional Supervisado en una institución específica, que permita dar solución parcial o total a un problema social o institucional.

### ➤ **Objetivos Específicos:**

- Ambientar al estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa en la labor investigativa.
- Detectar, priorizar y definir los problemas que estén afectando las funciones de una institución.
- Determinar la viabilidad y factibilidad de un proyecto.
- Formular un proyecto que permita dar solución parcial o total al problema priorizado.
- Evaluar la ejecución de las diferentes fases del Ejercicio Profesional Supervisado.

- Estructurar el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado con base a los lineamientos establecidos en el Reglamento de EPS.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

El Ejercicio Profesional Supervisado se desarrollará en siete fases, las cuales se describen a continuación: **a) Diagnóstico Institucional:** comprenderá 4 semanas y tendrá por objeto la detección, priorización y definición de un problema, con sus respectivas alternativas de solución. **b) Análisis de Viabilidad y Factibilidad del proyecto:** Es la parte final del Diagnóstico Institucional. Se realizará en una semana, y su propósito es la aplicación de herramientas técnicamente diseñadas que permitan determinar con propiedad si se cuentan con los recursos necesarios y la apertura política y administrativa para la realización del proyecto. **c) Formulación del Proyecto:** Comprenderá 1 semana, consiste en definir claramente los elementos que tipifican el proyecto. **d) Marco Teórico:** Se realizará en 1 semana y consiste en la fundamentación teórica de un Estudio de Mercado, que es el producto que se entregará al final del EPS. **e) Ejecución:** Esta se realizará en 7 semanas y consistirá en la Ejecución de un Estudio de Mercado a nivel de Prefactibilidad, por las propias características de la carrera de Licenciatura en Investigación Educativa. La realización del Estudio de Mercado dará mayor certeza a los encargados de la institución en el momento de ejecutar el proyecto. **f) Fase de Evaluación:** Se realizará en 1 semana y se dividirá en dos subfases: En la primera se consolidará los resultados de las evaluaciones realizadas a las diferentes fases del EPS (diagnóstico institucional, perfil de proyecto y estudio de mercado) y la segunda fase la constituye la evaluación general del EPS. Es preciso enfatizar en el hecho que al final de cada fase se evaluarán los resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos considerados en un plan específico, pues como en cualquier actividad la evaluación es un proceso constante, que corrige y orienta las actividades realizadas en las distintas fases.

Empero en que el tiempo que se indica en el cronograma será únicamente para consolidar esta información. **g) Estructuración de Conclusiones y**

**Recomendaciones:** Se realizará en la una semana. En esta última fase se puntualizará en los resultados más relevantes obtenidos en el Estudio de Mercado y en la fase de Evaluación, para que con base a esto, las autoridades de la institución tomen la decisión de ejecutar o no el proyecto.

Por último se elaborará el **Informe Final** que contendrá en forma sucinta toda la información obtenida en las diferentes fases del Ejercicio Profesional Supervisado – EPS-, adjuntando al final del mismo toda la fuente de información (apéndices y anexos).

## CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES DEL -EPS-

	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBR E				OCTUBRE				NOVIEMBR E			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Ambientación y preparación de condiciones	P																			
		E																			
2	Diagnóstico: 2.1 Recopilación de información	P																			
		E																			
	2.2 Identificación, priorización y definición del problema	P																			
		E																			
	2.3 Análisis de viabilidad y factibilidad del proyecto	P																			
		E																			
	2.4 Elaboración del Informe de Diagnóstico	P																			
		E																			
3	Formulación del Proyecto a nivel de Perfil	P																			
		E																			
4	Elaboración del Marco Teórico	P																			
		E																			
5	Ejecución de Ejercicio Profesional Supervisado	P																			
		E																			
6	Evaluación del EPS y sus diferentes fases	P																			
		E																			
7	Redacción de conclusiones y recomendaciones.	P																			
		E																			
8	Elaboración del Informe Final	P																			
		E																			

**P = Planificado**

**E = Ejecutado**

El Ejercicio Profesional Supervisado está programado para realizarse en 18 semanas: del 25 de Julio al 25 de Noviembre de 2,005.

## **METODOLOGIA DE TRABAJO**

Para la realización del Proyecto, se hará énfasis en la Metodología Participativa. Algunas técnicas de trabajo serán: la entrevista, el cuestionario, círculos de trabajo, lluvia de ideas, investigación de campo, observación, entre otras.

## **EVALUACIÓN**

La evaluación del Ejercicio Profesional Supervisado se hará tomando en cuenta los siguientes indicadores:

Tiempo: Este se evaluará en función de las actividades planificadas y ejecutadas en un cronograma de actividades diseñado técnicamente.

Objetivos: Estos se evaluarán con base a los logros obtenidos en cada fase, utilizando para esto una lista de cotejo y la técnica de Comparación de Metas.

f. \_\_\_\_\_  
Deysi Magdalena Ac Macz  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Vo. Bo.

f. \_\_\_\_\_  
Lic. Baudilio Luna  
Supervisor de EPS  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
Universidad de San Carlos de Guatemala

# ***ANEXOS***

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

<b>PROBLEMAS</b>	1. Indisciplina estudiantil	2. Carencia de un plan estratégico para las actividades culturales de la sede	3. Desinterés en el administrador en aplicar adecuadamente las funciones técnico-administrativas en apoyo a las fases de la administración educativa	4. Insuficiente servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones que ocupa la sede departamental
1. Indisciplina estudiantil	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2. Carencia de un plan estratégico para las actividades culturales de la sede	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
3. Desinterés en el administrador en aplicar adecuadamente las funciones técnico-administrativas en apoyo a las fases de la administración educativa	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>3</b>
4. Insuficiente servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones que ocupa la sede departamental	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>X</b>

1 = **2**      PRIORIDAD 1 = Indisciplina estudiantil.

2 = **2**      PRIORIDAD 2 = Carencia de un plan estratégico para las  
Actividades culturales

3 = 6      PRIORIDAD 3 = Desinterés en el administrador en aplicar adecuadamente las funciones técnico-administrativas en apoyo a las fases de la administración educativa

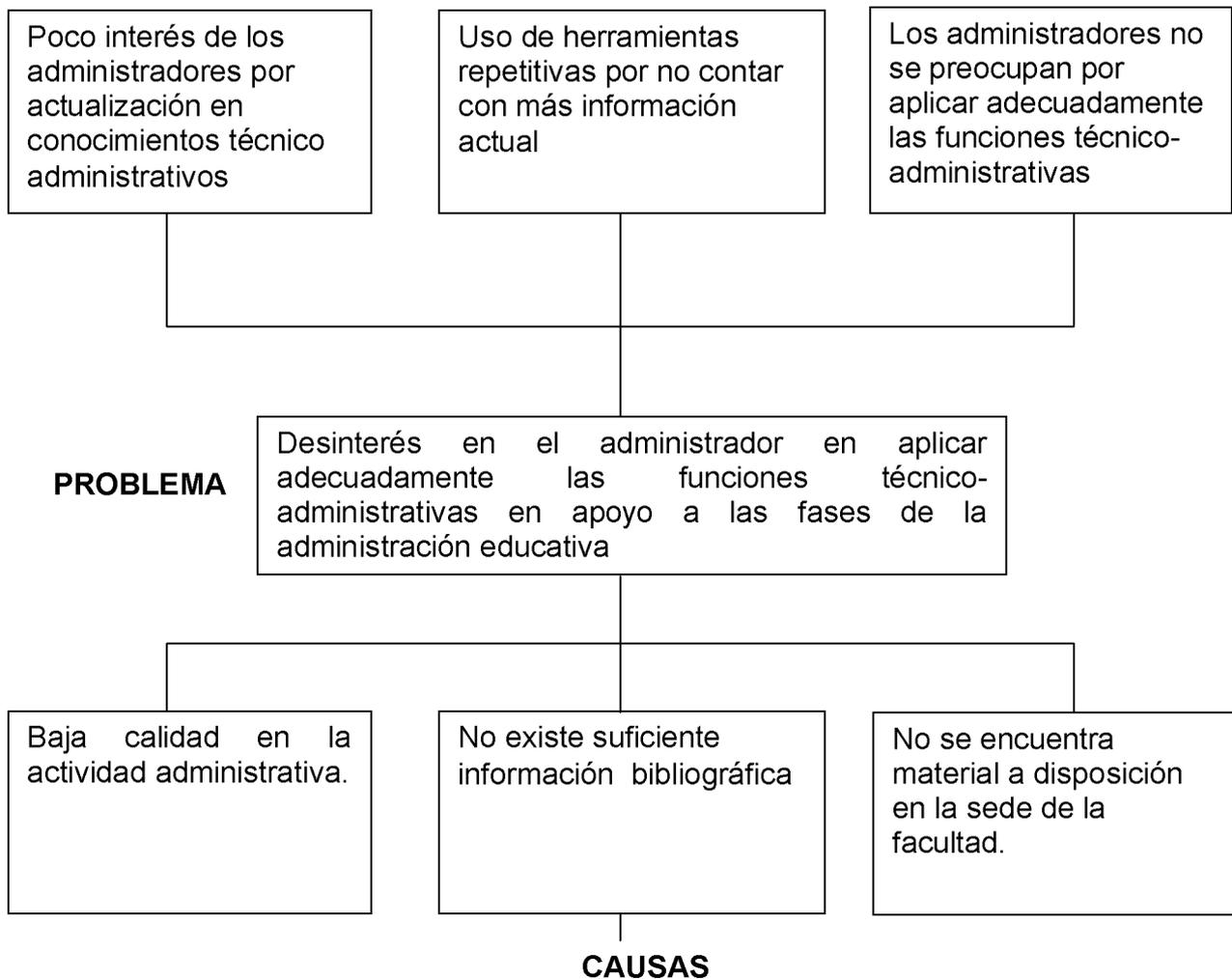
4 = 4      PRIORIDAD 4 = Insuficiente servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la sede departamental.

**TEC. 12-DEF**

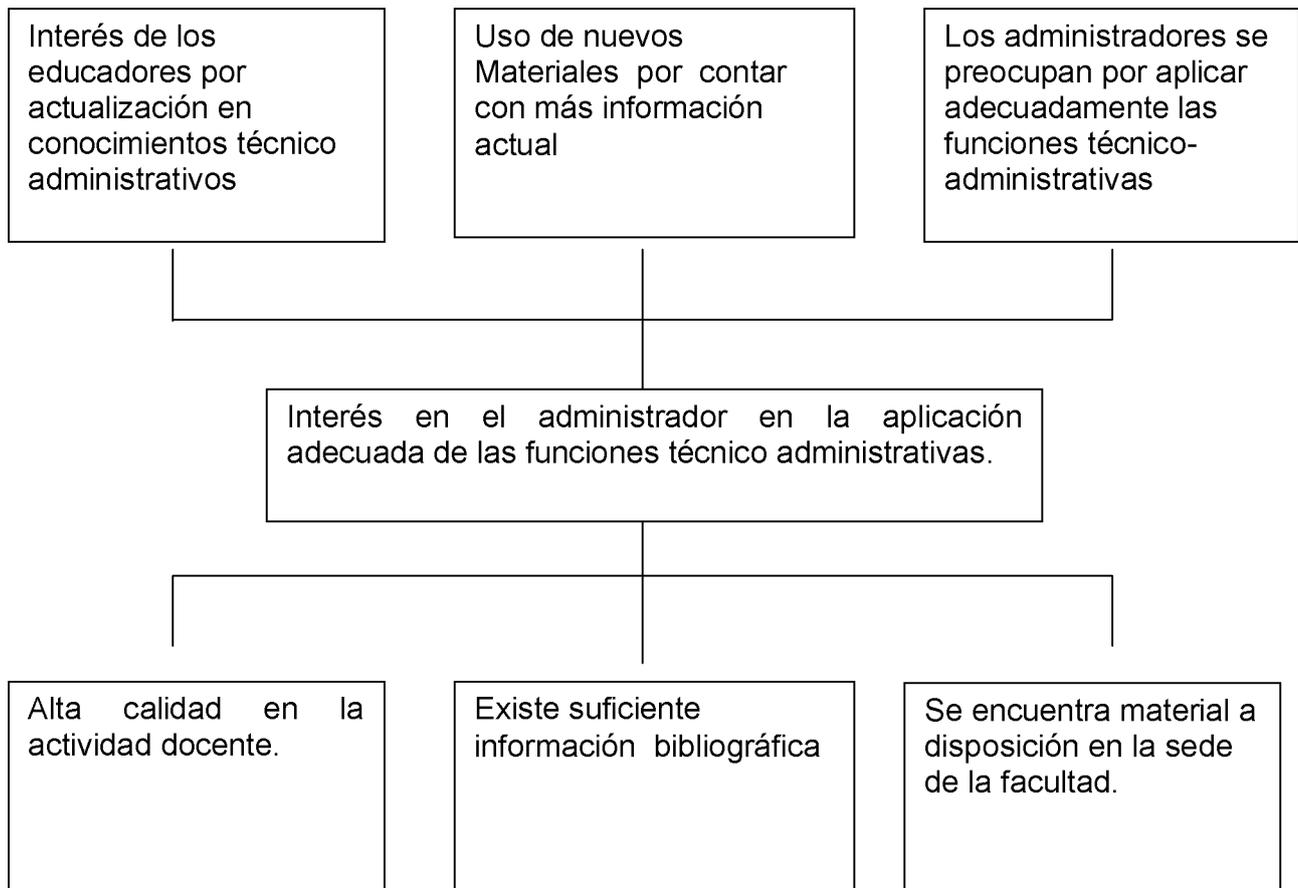
**ÁRBOL DE PROBLEMAS**

## TECNICA CAUSA Y EFECTO

### EFFECTOS



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## ESTRATEGIAS DE TRABAJO

<b>SITUACION INSATISFECHA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>SITUACION SATISFECHA</b>
Baja calidad en la actividad docente.	Implementación de un taller para la aplicación adecuada de las funciones técnico administrativas	Alta calidad en la actividad administrativa
No existe suficiente información bibliográfica	Elaboración de un módulo sobre manejo de funciones técnico administrativas	Existe suficiente información bibliográfica
No se encuentra material a disposición en la sede de la facultad.	Curso de capacitación en funciones técnico administrativas.	Se encuentra material a disposición en la sede de la facultad

<b>I</b>	<i>Información General</i>
	<p><b>1.Nombre de proyecto:</b> IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER PARA LA APLICACIÓN ADECUADA DE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>2. Aspecto:</b> Técnico Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Docente <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>3. Estado:</b> Idea <input checked="" type="checkbox"/> Perfil <input type="checkbox"/> Factibilidad <input type="checkbox"/></p> <p><b>4.Localización</b> <u>DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ</u></p> <p><b>5. Entidad:</b> Proponente EPEESISTA Ejecutora :EPEESISTA</p> <p><b>6. Beneficiarios:</b> <b>Directos: 574 ALUMNOS 16 DOCENTES</b> <b>Indirectos:</b> <u>POBLACIÓN ESTUDIANTIL EN GENERAL</u></p>
<b>II</b>	<i>Descripción del Proyecto</i>
	<p><b>7.Problema que se pretende resolver:</b> DESINTERÉS EN EL ADMINISTRADOR EN APLICAR ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINSTRATIVAS ENAPOYO A LAS FASES DE LA ADMINISTRATCION EDUCATIVA</p> <p><b>8. Resultados a obtener:</b> CONTAR CON INFORMACION QUE COADYUVE AL MANEJO ADECUADO DE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS.</p> <p><b>9. Descripción de los recursos requeridos:</b></p> <p>a. <b>Institucionales:</b> Normas y reglamentos existentes</p> <p>b. <b>Humanos:</b> Personal de la institución, 2 capacitadores</p> <p>c. <b>Técnicos:</b> <u>COMPUTADORA, TINTA, PAPEL DE 80 GRAMOS, MOBILIARIO, TEXTOS, PLIEGOS DE PAPEL, MARCADORES</u></p>

<b>III</b>	<b>Costos</b>
	<p><b>10. Preinversión</b> <input checked="" type="checkbox"/> _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Recursos propios      Financiamiento      Solicitado</p> <p><b>11. Inversión</b> <u>2,000.00</u> _____</p>

Lugar Cobán, A. V.Fecha 25/06/05

<b>I</b>	<i>Información General</i>
	<p><b>1.Nombre de proyecto:</b> ELABORACIÓN DE UN MÓDULO SOBRE EL MANEJO ADECUADO DE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>2. Aspecto:</b> Técnico Administrativo ___ Técnico ___ Docente <u>x</u></p> <p><b>3. Estado:</b> Idea <u>X</u> Perfil ___ Factibilidad ___</p> <p><b>4.Localización</b> <u>DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ</u></p> <p><b>5. Entidad:</b> Proponente EPEESISTA Ejecutora: EPEESISTA</p> <p><b>6. Beneficiarios:</b> Directos: <b>574 ALUMNOS 16 DOCENTES</b> Indirectos: <u>POBLACIÓN ESTUDIANTIL EN GENERAL</u></p>
<b>II</b>	<i>Descripción del Proyecto</i>
	<p><b>7.Problema que se pretende resolver:</b> DESINTERÉS EN EL ADMINISTRADOR EN APLICAR ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS EN APOYO A LAS FASES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA</p> <p><b>8. Resultados a obtener:</b> CONTAR CON INFORMACIÓN QUE COADYUVE A LA SELECCIÓN E INTERÉS POR ELABORAR Y MANEJAR HERRAMIENTAS TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>9. Descripción de los recursos requeridos:</b></p> <p>d. Institucionales: normas y reglamentos existentes</p> <p>e. humanos: Epesista, docentes</p> <p>f. Técnicos: <u>COMPUTADORA, TINTA, IMPRESORA, RESMA DE HOJAS DE 80 GRAMOS, DISKETES, TEXTOS, DISCOS</u></p>

<b>III</b>	<b>Costos</b>
	<p><b>10. Preinversión</b> <u>X</u> _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Recursos propios      Financiamiento      Solicitado</p> <p><b>11. Inversión</b> <u>2,300.00</u> _____</p>

Lugar Cobán, A. V.Fecha 25/06/05

## Número

<b>I</b>	<b>Información General</b>
	<p><b>1.Nombre de proyecto:</b> CURSO DE CAPACITACIÓN EN FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>2. Aspecto:</b> Técnico Administrativo ___ Técnico ___ Docente <u>x</u></p> <p><b>3. Estado:</b> Idea <u>X</u> Perfil ___ Factibilidad ___</p> <p><b>4.Localización</b> <u>DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ</u></p> <p><b>5. Entidad:</b> Proponente EPEESISTA Ejecutora: EPEESISTA</p> <p><b>6. Beneficiarios:</b> Directos: <b>574 ALUMNOS 16 DOCENTES</b> Indirectos: <u>POBLACIÓN ESTUDIANTIL EN GENERAL</u></p>
<b>II</b>	<b>Descripción del Proyecto</b>
	<p><b>7.Problema que se pretende resolver:</b> CONTAR CON INFORMACIÓN QUE COADYUVE A LA SELECCIÓN E INTERÉS POR ELABORAR Y MANEJAR HERRAMIENTAS TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>8. Resultados a obtener:</b> CONTAR CON INFORMACION QUE COADYUVE AL MANEJO ADECUADO DE LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS</p> <p><b>9. Descripción de los recursos requeridos:</b></p> <p>g. Institucionales: normas y reglamentos existentes</p> <p>h. Humanos: PERSONAL DE LA SECCION Y ESTUDIANTES</p> <p>i. Técnicos: <u>COMPUTADORA, TINTA, RESMA DE HOJAS DE 80 GRAMOS, DISKETES, TEXTOS.</u></p>
<b>III</b>	<b>Costos</b>
	<p><b>10. Preinversión</b> <u>X</u></p> <p style="text-align: right;">Recursos propios      Financiamiento      Solicitado</p> <p><b>11. Inversión</b> <u>1,750.00</u></p>

Lugar Cobán, A. V.  
Fecha 25/06/05