

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.

MÓNICA STEFANI ÁVILA HURTADO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MÓNICA STEFANI ÁVILA HURTADO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018, TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por la Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 30 de Julio de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad a la designación emitida por este decanato de fecha veintiuno de mayo de dos mil diecinueve, referencia ADMÓN.-11-2019, procedí a asesorar, revisar y discutir el contenido del trabajo de tesis denominado **"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"** elaborado por la estudiante Mónica Stefani Ávila Hurtado, identificada con el carné No. 200013642.

Me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios regidos por los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, constituyendo un aporte valioso para dicha facultad.

Con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente;



Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "a-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D.-TG. No. 0176-2021
Guatemala, 10 de marzo del 2021

Estudiante
MÓNICA STEFANI ÁVILA HURTADO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 04-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de febrero de 2021, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO	TEMA DE TESIS
MÓNICA STEFANI ÁVILA HURTADO	ACADÉMICO 200013642-3	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: ¡Ha sido largo el viaje, pero al fin llegue!
Gracias, por estar siempre conmigo, dentro de tus planes estaba yo.
- A MIS PADRES: Rafael Ávila, por ser un gran ejemplo de superación y bendición.
Ody de Ávila (†) un beso al cielo, perdona el retraso. Gracias por ser un gran modelo para mí. Este triunfo es de ustedes.
- A MI ESPOSO: Fernando Ampudia, por ser mi bendición y apoyarme incondicionalmente, Te amo.
- A MIS HIJOS: Adrián, Matías e Ian. Deseo que ustedes sobrepasen este logro y pueda estar a su lado en cada una de sus aventuras.
Los amo grande.
- A MIS SUEGROS: Ranferi Ampudia y Catalina García, por ser más que mis suegros, por su apoyo incondicional y su cariño.
- A MIS HERMANOS: Gersón, Carlos y Aarón por ser grandes compañeros de esta aventura llamada vida.
- A MIS CUÑADAS Y SOBRINOS Anita, Melissa, Thiago, Leah por todo su apoyo y cariño.
- A LA INSTITUCIÓN: Por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación, en especial a Nancy Roldan por todo su apoyo y su cariño ¡Mil gracias!
- A MI ASESORES Lic. Álvaro Reyes, por su profesionalismo.
¡Muchas gracias!
Licda. Lorena Hernández por sus consejos, paciencia y sabiduría muy agradecida.
- A LA USAC: Por llenarme de conocimientos y experiencias incomparables al permitir mi formación profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Centro Educativo Privado	01
1.2	Administración	01
1.2.1	Proceso administrativo	01
1.2.1.1	Planeación	02
I.	Elementos de planeación	02
a.	Misión	02
•	Visión	03
•	Valores	03
b.	Objetivos	03
c.	Metas	03
d.	Estrategias	04
e.	Tácticas	04
f.	Políticas	04
g.	Programas	04
h.	Procedimiento	05
i.	Presupuesto	05
j.	Normas	05
k.	Reglas	05
II.	Instrumento de planeación	06
a.	Plan de acción	06
III.	Tipos de planeación	06
a.	Planeación estratégica	07
•	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	07
✓	El poder negociador de los compradores	07
✓	El poder negociador de los proveedores	08
✓	La amenaza de entrada de nuevos competidores	08
✓	La presión de los productos sustitutos	08
✓	La rivalidad entre los competidores existentes	09
•	Análisis PESTEL	09
✓	Factor político	09
✓	Factor económico	09
✓	Factor socio-cultural	10

Contenido	Página
✓ Factor tecnológico	10
✓ Factor ecológico	10
✓ Factor legislativo	11
• Diagnóstico FODA	11
✓ Fortalezas	11
✓ Oportunidades	11
✓ Debilidades	12
✓ Amenazas	12
• Formulación de estrategias	12
✓ Matriz FODA	12
o Estrategia FO	13
o Estrategia DO	13
o Estrategia FA	13
o Estrategia DA	13
• Implementación de estrategias	14
• Evaluación de estrategias	14
1.2.1.2 Organización	15
I. Elementos de la organización	15
II. Estructura organizacional	16
III. Diseño organizacional	16
IV. Instrumentos de la organización	21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	33
2.2	Antecedentes de la institución	34
2.3	Situación actual de las funciones de planeación y organización	36
2.3.1	Función de planeación	36
2.3.1.1	Elementos de planeación	36
a.	Misión	36
•	Visión	38
•	Valores	39
b.	Objetivos	40
c.	Metas	41

Contenido	Página
d. Estrategias	41
e. Tácticas	42
f. Políticas	42
g. Programas	43
h. Procedimientos	44
i. Presupuesto	45
j. Normas	45
k. Reglas	46
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	47
a. Planes de acción	47
2.3.1.3 Análisis de las 05 fuerzas de Porter	47
✓ El poder negociador de los proveedores	47
✓ El poder negociador de los compradores	48
✓ La amenaza de entrada de nuevos competidores	48
✓ La presión de los productos sustitutivos	49
✓ La rivalidad entre los competidores existentes	50
2.3.1.4 Análisis PESTEL	50
✓ Factor político	50
✓ Factor económico	50
✓ Factor socio-cultural	50
✓ Factor tecnológico	51
✓ Factor ecológico	51
✓ Factor legislativo	51
2.3.1.5 Diagnóstico FODA	52
a. Fortalezas	52
b. Debilidades	54
c. Oportunidades	55
d. Amenazas	56
2.3.2 Función de organización	57
2.3.2.1 Elementos de organización	57
a. Funciones	57
b. Jerarquías	58
c. Puestos	59
2.3.2.2 Estructura organizacional	60
2.3.2.3 Diseño organizacional	61
a. Tipo de estructura	61
b. Dimensión de la estructura y sus categorías	61
c. Modelo de diseño y sus características	62
d. Tipo de departamentalización	62

Contenido	Página	
e.	Tramo de control administrativo	62
f.	Sistema de organización	63
2.3.2.4	Instrumentos de organización	63
a.	Organigramas	64
b.	Descripción técnica de puestos	64
c.	Descripción de procedimientos	65
2.4	Análisis de resultados	65

CAPÍTULO III

REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	68
3.2	Objetivo de la propuesta	68
3.3	Reformulación de las funciones de planeación y organización	69
3.3.1.1	Función de planeación	69
a.	Misión	69
•	Visión	69
•	Valores	69
b.	Objetivos	70
•	General	70
•	Específicos	70
c.	Metas	70
d.	Estrategias	71
e.	Tácticas	72
f.	Políticas	74
g.	Programas	76
h.	Procedimientos	76
i.	Normas	76
j.	Reglas	77
3.3.1.2	Planes de acción	78
3.3.1.3	Evaluación de estrategias	96
3.3.2	Función de organización	99
3.3.2.1	Elementos de la función de organización	99
a.	Funciones	99
b.	Jerarquías	100
c.	Puestos	100

Contenido	Página	
3.3.2.2	Estructura organizacional	101
a.	Organigrama general	101
b.	Organigrama nominal	102
3.3.2.3	Diseño organizacional	103
a.	Tipo de estructura organizacional	103
b.	Dimensión y categorías de la estructura	103
c.	Modelo de diseño y sus características	103
d.	Tipo de departamentalización	103
e.	Tramo de control administrativo	104
f.	Sistema de organización	104
3.3.2.4	Instrumentos de organización	104
a.	Descripción técnica de puestos	104
b.	Descripción de procedimientos	119
3.4	Presupuesto para implementar la propuesta	128
3.5	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	129
3.6	Plan de acción para implementar la propuesta	131
CONCLUSIONES		133
RECOMENDACIONES		134
REFERENCIAS		135

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Ejemplo de matriz FODA	14
2	Conocimiento de la misión	37
3	Conocimiento de visión	38
4	Aplicación de los valores	39
5	Conocimiento del objetivo general	40
6	Conocimiento de estrategias de la institución	41
7	Conocimiento de las políticas que posee la institución	43
8	Conocimiento de normas	46
9	Factores internos y externos	52
10	Sobrecarga de trabajo	59
11	Estructura organizacional actual	60
12	Personal a cargo del área administrativa	63
13	Conocimiento de descripción técnica de puestos	64
14	Matriz FODA	66

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Modelo de descripción del puesto de trabajo	26
2	Simbología de ANSI para el diagrama de flujo	28
3	Modelo de descripción de procedimiento hoja 1	30
4	Modelo de descripción de procedimiento hoja 2	31
5	Modelo de descripción de procedimiento hoja 3	32
6	Puestos de trabajo y número de colaboradores	35
7	Proveedores	48
8	Competencia de instituciones educativas en el área	49
9	Plan de acción 1	79
10	Plan de acción 2	87
11	Plan de acción 3	89
12	Plan de acción 4	92
13	Plan de acción 5	95
14	Plan de acción para implementar la propuesta	132

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Programación de lectura	76
2	Carta de solicitud formal para alianza	80
3	Propuesta comercial sobre alianza	81
4	Propuesta de filosofía institucional	88
5	Propuesta de promoción de homeschooling	90
6	Carta de presentación de proyecto	91
7	Propuesta de publicidad para redes sociales	93
8	Propuesta de concurso para redes sociales	94
9	Guía para evaluar estrategia	98
10	Propuesta de organigrama general	101
11	Propuesta de organigrama nominal	102
12	Descripción técnica de puesto 1	105
13	Descripción técnica de puesto 2	108
14	Descripción técnica de puesto 3	111
15	Descripción técnica de puesto 4	113
16	Descripción técnica de puesto 5	116
17	Descripción de procedimiento 1	120
18	Descripción de procedimiento 2	124

INTRODUCCIÓN

La planeación y organización son funciones primordiales en la administración de una empresa, estas permiten fijar el rumbo que tomará al determinar las decisiones más convenientes para el futuro de la misma al crear bases sólidas para la definición de la estructura, división de trabajo, asignación de tareas y responsabilidades para lograr la optimización de recursos, por tal razón es importante fortalecer dichos cimientos.

El presente ha sido realizado luego de una investigación que se llevó a cabo en un centro educativo privado, ubicado en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala enfocándose en las funciones administrativas de planeación y organización, tiene como objetivo principal la reformulación de estas para proporcionar herramientas técnicas a fin de contribuir al bienestar de la gestión administrativa; ofrece los servicios educativos de nivel preprimaria, primaria y básicos para el sector, este se encuentra dividido en tres capítulos para su mejor comprensión, descritos de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene el marco teórico en el cual se desarrollan los fundamentos teóricos de los temas relacionados con las funciones administrativas de planeación y organización, información que es adecuada para considerar el análisis de los resultados de la investigación realizada.

Capítulo II, presenta el análisis de la situación actual de la institución educativa referente a la aplicación de los elementos e instrumentos de las funciones de planeación y organización y el diagnóstico FODA con el fin de establecer la situación actual de la misma.

Capítulo III, incluye la reformulación de la planeación y organización de la institución, los instrumentos técnicos como la formulación de estrategias, planes de acción, organigramas y presentación de los modelos de descripción técnica de puestos y procedimientos.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones que se alcanzaron en la investigación, así como las referencias consultadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollan los fundamentos teóricos de los temas relacionados con las funciones administrativas de planeación y organización, información necesaria para considerar la problemática actual y propuesta en la unidad de análisis:

1.1 Centro educativo privado

De acuerdo a la constitución política de la república de Guatemala define así a los centros educativos privados: “Como establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quién a su vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento” (Martínez, 2014, p.52).

En Guatemala, los centros educativos privados son llamados “colegios” para diferenciarlos de las instituciones públicas; el centro educativo privado es una empresa prestadora de servicios educativos por ello busca obtener beneficios económicos.

1.2 Administración

“Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (Münch, 2014, p.21). La administración es la base de toda empresa o negocio, debido a que provee de entendimiento y herramientas apropiadas para aumentar la eficiencia de ésta, al aprovechar los recursos que posee.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de funciones, fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014, p. 24). La fase mecánica está integrada por las funciones de planeación y organización y la fase dinámica compuesta por

integración, dirección y control; por lo cual para efectos de la investigación se analiza la planeación y organización, que es la parte teórica de la administración que establece lo que debe hacerse, por ello permite constituir bases sólidas en la administración.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional” (Münch, 2014, p. 37). Esta fase inicia el proceso administrativo dado que se toman las decisiones más convenientes para el futuro de las empresas. La eficiencia que se obtiene en la ejecución se deriva a un porcentaje considerable de una planeación apropiada; pues los buenos resultados se establecen con anticipación. Esta fase es una herramienta que brinda asistencia para el desarrollo de nuevas capacidades y técnicas para enfrentar situaciones futuras.

I. Elementos de la planeación

Entre los elementos de la planeación se tienen: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, programas, procedimientos, presupuesto, normas y reglas. A continuación, se define cada elemento:

a. Misión

“Es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente” (Münch, 2014, p. 37). Es el motivo por el cual existe la empresa esto hace que sea diferente a las demás empresas aun al ser del mismo ámbito del negocio. Para determinar la misión es necesario tener en cuenta los siguientes enunciados: ¿quiénes somos?, ¿cuál es la naturaleza de la institución?, ¿cuál es el servicio que presta? y ¿quiénes serán los clientes?

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de la institución, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus colaboradores” (Benavides, 2014, p. 46). Es lo que se espera que sea la empresa en determinados años, declara los anhelos esenciales de la misma, lo que quiere alcanzar, destacarse en ello y lograrlo; es como se proyecta a futuro, al realizar la declaración a dónde se dirige a largo plazo.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida” (Benavides, 2014, p. 46). Es decir, son los fundamentos y convicciones que posee una persona los cuales definen su buen comportamiento y el desarrollo del trabajo dentro de la empresa al permitir la búsqueda de un logro en común.

b. Objetivos

“Es un ideal que se tiene para conseguir la meta” (Benavides, 2014, p. 46). Es el resultado que se espera obtener con sus recursos; esta parte de la planeación es importante pues al establecer el objetivo se implementan los procesos para alcanzarlo, lo que brinda una identidad institucional a los colaboradores.

c. Metas

“Meta: Es un producto elaborado, es resultado de un proceso” (Benavides, 2014, p. 46). Son los procesos que se realizan para obtener el resultado deseado (objetivo); estas son medibles porque se plantean en un determinado tiempo para alcanzar los resultados esperados, la manera de enfocarlas será determinante para lograr de forma eficaz el alcance de los objetivos.

d. Estrategias

“Es la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 130). Es la forma que se realiza las actividades o acciones, así como las herramientas que se emplean para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.

e. Tácticas

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones” (Chiavenato, 2009, p. 506). Es la forma que se dispone o prepara la empresa para alcanzar la estrategia, la cual considera los recursos necesarios para realizar cada acción que procede.

f. Políticas

“Son explicaciones extensas y usuales de hecho esperados que sirven como dirección para lo toma de resoluciones administrativas” (Benavides, 2014, p. 64). Es el orden que rige el comportamiento de los colaboradores dentro de la institución, éstas tienen la finalidad de describir los lineamientos generales para lo toma de decisiones por parte de los altos mandos.

g. Programas

“Es una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento” (Benavides, 2014, p. 48). Es el conjunto de varios recursos definidos en un patrón de tiempo y responsables, al establecer acciones para obtener el logro del objetivo principal, al utilizar de manera eficaz los mismos.

h. Procedimientos

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben de seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente” (Benavides, 2014, p. 47). El procedimiento es el modelo que indica la serie de pasos que se lleva a cabo para realizar una actividad dentro de la empresa, con el objetivo de utilizar los recursos adecuados y mejorar la productividad de las unidades administrativas.

i. Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo” (Benavides, 2014, p. 48). Este instrumento permite determinar los recursos económicos necesarios para cada actividad, por lo cual brinda una perspectiva de la inversión financiera a la unidad de análisis al tener un control específico.

j. Normas

“Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento o presupuesto” (Hernández y Palafox, 2012, p. 189). La norma es un pensamiento o juicio que guía la conducta de las personas con ciertos valores para lograr un fin, estas regulan la interacción que tienen los colaboradores en la institución al ser específicas y orientadas a los procedimientos que se realizan dentro de las áreas operativas.

k. Reglas

“Establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones” (Koontz et al., 2012, p. 112). Es el conjunto de principios que ordenan la realización de una acción para dirigir una actividad, las cuales se respetan y persiguen para lograr el buen funcionamiento de la institución; éstas son expuestas por los altos mandos.

II. Instrumento de planeación

Los instrumentos administrativos contribuyen a la administración a tomar decisiones adecuadas para aumentar el desempeño y el alcance de los objetivos planteados, estos son: plan de acción, plan de trabajo, plan de investigación, plan anual de trabajo y programa anual, para fines de la investigación se define el siguiente:

a. Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales” (Render, 2004, p.7). Es un instrumento eficiente debido a que es una guía que se aplica ante cualquier decisión que comprometa el presente y futuro de la institución, el empleo de éste en cada área de la institución permite que los elementos puedan unificarse para alcanzar los objetivos organizacionales, desde el nivel inferior hasta los mandos superiores.

El contenido de un plan de acción es: definición de objetivos que indica que se pretende alcanzar, metas que alcanzar, actividades a realizar, responsables, determinación de tiempos, costo por cada actividad (cuál será la inversión o el capital necesario para hacerlo), presupuesto total.

Al terminar las actividades se realiza el análisis del plan, el cual proporciona a la gerencia resultados eficaces para realizar la evaluación correspondiente.

III. Tipos de planeación

Los tipos de planeación son: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Para efectos de la presente investigación se desarrolla la planeación estratégica:

a. Planeación estratégica

Es el conjunto de acciones en el presente que hace la institución con él objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente (Benavides, 2014, p. 65).

La planeación estratégica facilita fijar objetivos claros para obtenerlos en un tiempo establecido, define las estrategias para darle alcance y desarrollar planes para implementar las mismas; es un instrumento que permite desarrollar actividades para aprovechar las oportunidades que existen en el mercado de una manera eficaz.

Para establecer estrategias adecuadas a través de las fuerzas de PORTER y análisis PESTEL se realiza el análisis de los factores internos y externos:

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Se establece un marco de análisis de la competencia dentro del mismo mercado para poder generar una estrategia de negocio al maximizar los recursos y superar la competencia al realizar la evaluación de los factores internos, estas fuerzas son:

- ✓ **El poder negociador de los compradores**

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementan costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad el sector. (Porter, 2008 , p. 5)

Se refiere que en cuanto más organizados se encuentren los consumidores más exigencias tienen, por ende, imponen sus condiciones en relación a los precios, calidad y servicio que poseen los productos, entonces las empresas proveedoras

cuentan con menos margen de beneficio que hace menos atractivo el mercado para la competencia.

✓ **El poder negociador de los proveedores**

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, al restringir la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008 , p. 4). De acuerdo a este aspecto el mercado es más atractivo para la competencia cuando los proveedores tienen una organización establecida con los recursos importantes y condiciones que manejar sobre los precios y tamaños de pedidos, es decir que entre menos proveedores estén establecidos menor poder de negociación posee el cliente.

✓ **La amenaza de entrada de nuevos competidores**

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008 , p. 2). En este caso los competidores establecidos poseen ventajas la cuales son denominadas barreras de entrada. Al tener obstáculos no accesibles los nuevos competidores encuentran menos atractivo el ingreso al mercado, la amenaza se encuentra en que la nueva competencia posea los mismos productos y nuevos recursos para apropiarse de esa parte del mercado.

✓ **La presión de los productos sustitutos**

“Un sustituto cumple con la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008 , p. 6). En este aspecto el mercado no es atractivo si hay productos iguales o más avanzados tecnológicamente a un precio más bajo, por lo que se establece una amenaza al fijar un límite en el precio permitido a cobrar.

✓ **La rivalidad entre los competidores existentes**

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos en precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2008, p. 7). Esta fuerza indica que la rivalidad aumenta a mayor competencia, por lo que hace que el mercado sea menos atractivo; este factor es el resultado del análisis de las cuatro fuerzas anteriores debido a que proporciona información para establecer estrategias de una manera eficaz.

• **Análisis PESTEL**

Es el análisis que se realiza de los factores externos de la institución, esto son:

✓ **Factor político**

Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas. (David, 2013, p. 68)

En este caso se refiere a aquellos factores en los cuales tiene influencia el gobierno en la economía del país al afectar por ejemplo se citan los siguientes: impuestos, regulaciones de comercio exterior, entre otros, así también, estabilidad y riesgo político.

✓ **Factor económico**

“Es el análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y demanda de los productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

Ingreso real de la población, tasa de distribución de ingreso, entre otros” (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 89). Este factor analiza los datos económicos que afecten al mercado, es decir el crecimiento económico, la tasa de desempleo, la tasa de interés, entre otros, los cuales pueden desfavorecer a las empresas y sus clientes.

✓ **Factor socio-cultural**

“Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones.” (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 92). Se realiza el análisis de los factores que influyen en la ubicación de la institución como los valores, costumbres y normas, por ejemplo: el estilo de vida que tienen los clientes, religión, creencias, hábitos de consumos entre otros, los cuales se consideran en la toma de decisiones para utilizar los servicios.

✓ **Factor tecnológico**

“La tecnología es una bendición ambigua que también afecta el mercado de otras maneras. Una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas” (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 94). Este factor es variable porque está en constante innovación, se analiza cómo afecta a la institución, sus avances y como aprovecharlos, así también como el cliente se beneficia de estos.

✓ **Factor ecológico**

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una

necesidad de productos, servicios, y estrategias distintas. (David, 2013, p.67)

En este aspecto se analiza cómo puede afectar los agentes ecológicos de forma directa o indirecta, entre los cuales se mencionan: costo de energía, calentamiento global, contaminación ambiental, catástrofes naturales, sustentabilidad, entre otros.

✓ **Factor legislativo**

“Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos y corrientes ideológicas” (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 91). Este factor se analiza las leyes y reglamentos que afecten su funcionalidad, por lo que se considera si es de forma directa o indirecta.

• **Diagnóstico FODA**

Consiste en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la planeación de la institución; los cuales se desarrollan a continuación:

✓ **Fortalezas**

“Son puntos fuertes y característicos de la organización que facilitan el logro de los objetivos” (Münch, 2014, p. 45). Las fortalezas son consideradas todas aquellas actividades que la empresa realiza con eficiencia y control las cuales le dan una ventaja competitiva estas son: características administrativas, tecnológicas, aptitud humana y económica que tiene la misma.

✓ **Oportunidades**

“Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos” (Münch, 2014, p. 45). Son causas convenientes que se dan en el ambiente externo; situaciones que se aprovechan para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

✓ **Debilidades**

“Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos” (Münch, 2014, p. 45). También se le llaman puntos débiles, pues son carencias internas que tiene, lo que dificulta el logro de sus objetivos de una manera eficaz.

✓ **Amenazas**

“Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de sus objetivos” (Münch, 2014, p. 45). Son situaciones que se presentan en el ambiente externo las cuales afecta de forma negativa la capacidad que tiene para lograr sus objetivos.

• **Formulación de estrategias**

“Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (David, 2013, p. 5). En esta etapa se realiza el análisis de las diferentes alternativas estratégicas que tiene al brindar el resultado de la evaluación realizada para tomar una decisión de cómo realizar o no la incursión en el mercado, apertura de nuevos negocios entre otros.

✓ **Matriz FODA**

“Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto a las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Koontz et al., 2012, p. 136). Es un instrumento de análisis que permite obtener una perspectiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer la situación real de la misma. Estos elementos se combinan en una matriz que propone la comparación de estos factores para el desarrollo de las siguientes estrategias:

- **Estrategia FO**

Que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades. (Koontz et al., 2012, p. 138)

Esta estrategia pretende aprovechar las fortalezas que la empresa tiene juntamente con las oportunidades al representar una ventaja competitiva beneficiosa puesto que utiliza los factores positivos internos a su favor al adaptar las oportunidades.

- **Estrategia DO**

“Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades” (Koontz et al., 2012, p. 138). Este tipo de estrategias se formulan para minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan en el ambiente externo para crear una ventaja.

- **Estrategia FA**

“Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas” (Koontz et al., 2012, p.138). Esta estrategia plantea aprovechar las fortalezas al evitar las consecuencias de las amenazas debido a que no se pueden controlar, pero si puede utilizar las fortalezas para que el impacto negativo sea menor.

- **Estrategia DA**

“Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar-minimizar)”. (Koontz et al., 2012, pág. 138). Esta estrategia tiene como objetivo minimizar los dos factores tanto las debilidades como las amenazas al idealizar una alternativa para enfrentar la situación que se presente.

Gráfica 1
Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo de ingeniería.	Como las de las áreas mostradas en el cuadro de fortalezas.
Oportunidades Incluidos los riesgos, así como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategias (FO) Maxi-maxi	Estrategias (DO) Mini-Maxi
	Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de oportunidades.	Estrategias (FA) Maxi-mini	Estrategia (DA) Mini-mini
	Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz H., Weihrich H. & Cannice M., (2012). Administración una perspectiva global y empresarial, pág. 138.

- **Implementación de estrategias**

“Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse” (David, 2013, pág. 6). Esta etapa busca ejecutar las estrategias formuladas por medio de los planes de acción, al tomar en cuenta los factores de la institución como: los colaboradores, recursos físicos entre otros, con el objetivo de lograr el cumplimiento de dichos planes.

- **Evaluación de estrategias**

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta

información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. (David, 2013, p. 6)

En esta etapa se realiza la revisión del rendimiento que tienen las estrategias planteadas a través del desarrollo de los planes de acción para comparar los resultados obtenidos con los esperados y considerarlos para corregir las deficiencias detectadas.

1.2.1.2 Organización

“Es la etapa del proceso administrativo que define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional” (Franklin, 2014, p.14). La función de la organización es establecer espacios, personas y recursos que se utilizan con el fin de lograr el objetivo, al poner en orden un lugar adecuado en tiempo y espacio. Esta función es importante para la investigación brinda bases sólidas para realizar la estructura de la organización, identificar la división del trabajo, las unidades administrativas, la ejecución de tareas y asignación de responsabilidades además del establecimiento de las relaciones entre colaboradores al fijar las líneas de autoridad formalmente para realizar la asignación de recursos.

I. Elementos de la organización

Los elementos de la organización son: funciones, jerarquías y puestos los cuales se definen a continuación:

a. Funciones

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (Franklin, 2014, p. 251). Es el conjunto de acciones específicas que tiene cada unidad administrativa con la finalidad de alcanzar el objetivo organizacional.

b. Jerarquías

“Se establecerán líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato” (Franklin, 2014, p. 372). Se establecen los niveles jerárquicos dentro de la organización, al realizar la asignación de actividades las cuales exponen las relaciones que conllevan.

c. Puestos

“Es lo que debe de hacerse en cada unidad de trabajo” (Benavides, 2014, p. 165). Son las responsabilidades, actividades que realiza un colaborador destinadas a un lugar específico.

II. Estructura organizacional

“Composición orgánica de una entidad” (Franklin, 2014, p. 14). Es la forma que se encuentra estructurada la institución, es decir cómo se reúnen o divide las actividades que realizan, así también la coordinación que tienen internamente y las relaciones que fluyen a través de los colaboradores desde la dirección general hasta los maestros.

III. Diseño organizacional

“El propósito del diseño organizacional es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios a la comunidad” (Benavides, 2014, p. 124). Es la actividad que se realiza para elegir la estructura organizacional adecuada la cual define la asignación de puestos, división de trabajo al considerar el número de colaboradores así también la tecnología que utilizan conforme a las atribuciones asignadas.

Tiene seis elementos que son:

- a. Tipo de estructura
- b. Dimensión y categorías de la estructura.
- c. Modelo del diseño organizacional y sus características.
- d. Tipo de departamentalización.
- e. Tramo de control.
- f. Sistema de organizacional.

Estos se definen así:

a. Tipo de estructura

Este posee tres tipos diseños los cuales son: Por función, por producto/mercado o en forma matricial los cuales describen como se encuentra agrupada, dividida y conformada cada área dentro de la empresa. Por lo cual se define el siguiente de acuerdo a la investigación realizada:

- **Organización funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal” (Münch, 2014, p.59). Este tipo de estructura busca organizar a los colaboradores de acuerdo a sus funciones, agrupados de acuerdo a su especialidad.

b. Dimensión y categorías de la estructura

Se utiliza para establecer las características internas, la conformación de la estructura y los procesos de trabajo al definir a los responsables de la toma de decisiones. La dimensión de la estructura tiene dos niveles, los cuales son: vertical y horizontal, para efecto de la investigación se define el siguiente:

- **Vertical**

“Pretende las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada” (Franklin, 2014, p. 128). La dimensión de la estructura de forma vertical indica que un jefe tiene la responsabilidad de una persona, así también cuantas personas tiene a su cargo y por ende la supervisión se realiza de una manera eficaz.

Las categorías en las que se dividen son: nivel estratégico, táctico y operativo, los cuales se desarrollan a continuación:

✓ **Nivel estratégico:** “También llamado institucional, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización (Chiavenato, 2009, p. 456). En este nivel se toman las decisiones importantes de la institución, se idealizan los objetivos, se formula la filosofía organizacional, se plantean las políticas que buscan dirigir, controlar y velar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

✓ **Nivel táctico:** “También llamado nivel intermedio, se encuentra entre el nivel estratégico y el operativo, y se encarga de articular internamente los dos” (Chiavenato, 2009, p. 456). Este nivel es el encargado de generar las decisiones tomadas del nivel estratégico y la ejecución se realice en el nivel operativo, el cual se lleva acabo los programas de acción para alcanzar el objetivo de la institución.

✓ **Nivel operativo:** “También llamado técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 457). Este nivel es el encargado de las actividades diarias y necesarias, al utilizar los recursos disponibles para lograr el objetivo primordial.

c. Modelo de diseño y sus características

Hay dos modelos de diseño de organización: organización mecánica y organización orgánica, esta última es tomada en cuenta para la investigación:

- **Organización mecánica:**

También llamada burocracia. Esta estructura mecanicista, rígida y estrechamente controlada de alta especialización, amplia departamentalización, alta formalización, estrechos tramos de control, una red limitada de información (la comunicación es hacia abajo, sobre todo) y muy poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. (Benavides, 2014, p. 156)

Este tipo de organización está regida por un mandato por ello no permite tener holgura en ciertos aspectos de la organización; las características de esta son: autoridad centralizada, liderazgo autocrático, poca o nada de flexibilidad, alta formalización, comunicación formal.

d. Tipo de departamentalización

El aspecto más importante de la departamentalización es la forma en que se agrupan los trabajos en las unidades administrativas. Hay varios tipos de departamentalización: Por funciones, por productos, por clientes, por territorios o geográfica, por procesos y matricial, para efectos de la investigación se define el siguiente:

- **Departamentalización funcional:** “Consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar a los especialistas en actividades similares” (Chiavenato, 2009, p. 104). Consiste en agrupar a los colaboradores por funciones y actividades permite su especialización y la mejora en la organización, comunicación y control.

e. Tipo de tramo de control administrativo

En este aspecto se toma en cuenta la jerarquización de manera amplia a razón que es un patrón de los niveles de la estructura de la organización, la cual consiste en

especificar quién depende de quién, al determinar la cantidad de colaboradores para que se trabaje eficientemente.

- **Tramo de control administrativo:**

Este concepto se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad. (Benavides, 2014, p. 136)

En este aspecto, se toma el número de subordinados que depende de un gerente específico, esto afecta el tiempo de toma de decisiones a nivel de jerarquía organizacional.

Hay dos tipos de tramos, estos son: tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical) y tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal), para efectos de la investigación se desarrolla:

✓ **Tramos estrechos:** “Un ámbito estrecho se relaciona con muchos niveles organizacionales” (Koontz et al., 2012, pág. 203). Esto sugiere que se produzca una estructura alta la cual genera una supervisión estrecha entre cada nivel, una comunicación rápida entre los colaboradores y superiores, así como una cadena de mando un poco lenta debido a que hay una diferencia excesiva entre el nivel más alto y el más bajo.

f. Sistemas de organización

Este se establece conforme a la división de funciones y autoridad, se complementa con el análisis de puestos. Los sistemas de organización son: sistema lineal-staff, sistema funcional y sistema lineal estos dos últimos son analizados para efectos de investigación:

- **Sistema lineal**

En este tipo de sistema de organización la autoridad es única y absoluta del jefe sobre los colaboradores, se trasmite completamente por una sola línea para cada persona o grupo.

- **Sistema Funcional o Taylor**

Es cuando la organización se realiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales que se desarrollan en la institución.

IV. Instrumentos de la organización

Para llevar a cabo la función de organización es necesario utilizar ciertos instrumentos, para efectos de dicha investigación se toma en cuenta: el organigrama, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos, los cuales se definen a continuación:

a. Organigramas:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2014, p. 124)

Es la representación gráfica de la organización de la institución, muestra cómo se conforma, las divisiones que posee, expone las líneas de mando que tiene; hace que esta sea adecuada para presentar e informar a los colaboradores y público en general como se encuentra constituida.

- **Clasificación de los organigramas**

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro principios los cuales son: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación; se desarrolla los conceptos para efecto de la presente investigación:

✓ **Por su ámbito**

El desarrollo de estos depende del espacio físico y los límites determinados que posea la unidad administrativa, se clasifican en: específicos y generales, este último se tomara en cuenta para la investigación presente.

- **Generales:** “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características”. (Franklin, 2014, p. 126). Esta representación gráfica proporciona información general, los niveles que tiene, distribución entre otros.

✓ **Por su contenido**

El propósito de este tipo de organigrama es informar la capacidad que posee la empresa, se listan los siguientes: integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades el cual se desarrolla para la investigación:

- **De puestos, plazas y unidades:** “Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”. (Franklin, 2014, p. 127). Se observa cómo se encuentra integrada la organización, cuantas personas conforman cada unidad administrativa, entre otros, así también muestra el número de plazas que conforman cada unidad, al considerar la disponibilidad de las mismas.

✓ **Por su presentación**

Se refiere a la forma de mostrar los organigramas: horizontal, mixtos, de bloque y vertical, esta última presentación es considerada para el desarrollo de la investigación:

○ **Verticales:**

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y disgregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización. (Franklin, 2014, p. 128)

Esta representación gráfica se utiliza para verificar las líneas de mando y responsabilidades al realizar la representación ramificada de las unidades administrativas de arriba hacia abajo.

b. Descripción técnica de puesto

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones del reporte que supone” (Koontz et al., 2012, p. 261). Es la descripción de cómo realizar el trabajo, sus atribuciones, relaciones, requisitos que deberá de cumplir entre otros. Para ejercer un puesto de trabajo, es necesario indicar las tareas indispensables de cómo llevar a cabo la labor.

La descripción técnica de puestos tiene la estructura básica, así como la definición correspondiente:

Descripción técnica de puestos

1. Identificación: Establece la información del puesto.

✓ Nombre del puesto: Nombre o denominación del puesto, se coloca el nombre formalmente.

✓ Código del puesto: Es el número de registro o asignación que tiene la institución.

✓ Unidad administrativa: Indica a donde pertenece, donde se encuentra ubicado, y quien es el encargado.

✓ Le reporta a: Expone quien es el responsable por él y sus acciones dentro del puesto de trabajo.

✓ Le reportan: Manifiesta la responsabilidad que tiene él, de quien es responsable es decir quien tiene a su cargo, controla y verifica su trabajo.

✓ Fecha de elaboración: Es la fecha en la cual se hace la unificación de información o actualización.

2. Objetivo: Define la finalidad del puesto, como se trabaja y los ideales que posee, la definición que tiene, la complejidad y el grado de dependencia.

3. Atribuciones: Es la descripción breve de las tareas que son características del puesto al informar cual es de mayor importancia a menor.

✓ Principales: Son las actividades primordiales.

✓ Secundarias: Son las actividades que puede realizar de manera adicional.

✓ Ocasionales: Son actividades que rara vez realizará.

4. Especificación: Es necesario que posea ciertas cualidades como:

✓ Educación: Que grado de escolaridad es necesario para el desarrollo del puesto.

✓ Experiencia: Es el conjunto de conocimientos que adquiere el colaborador a través de prácticas, técnicas para el desarrollo del trabajo, tiempo entre otros.

✓ Habilidades: Las capacidades mentales que debe poseer el colaborador para desarrollar, comprender, dar y recibir órdenes, mensajes, instrucciones entre otros.

✓ Destrezas: Las capacidades manuales que debe poseer el colaborador para llevar a cabo las tareas asignadas.

5. Responsabilidad: Grado de compromiso que debe tener el colaborador con la eficiencia de su labor, así como los bienes que tiene a su cargo.

✓ Errores: Acciones que puede cometer al ser incorrectas.

✓ Equipo: Sobre la utilización del equipo que maneje o tenga responsabilidad.

✓ Relaciones con otros: La forma de relacionarse con sus compañeros de labores, jefes, personal externo, entre otros.

✓ Información confidencial: Deberá de tener cautela en el manejo de información de forma sensata y prudencial.

✓ Dinero/valores: Obligación que tendrá que responder por dinero o valores.

✓ Supervisión: La custodia que tendrá de una persona o varias.

6. Nivel de esfuerzo: Es el porcentaje de esfuerzo que deberá de invertir al desarrollar sus actividades, puede ser: Mental y físico.

7. Condiciones ambientales: Son las circunstancias físicas que desarrollan al ocupar su puesto de trabajo.

8. Riesgos: Son las amenazas del puesto de trabajo.

Cuadro 1
Modelo de descripción de puesto de trabajo

Descripción del puesto de trabajo

1. Identificación

Nombre del puesto:	
Código del puesto:	
Unidad administrativa:	
Le reporta a:	
Le reportan:	
Fecha de elaboración	

2. Objetivo

--

3. Atribuciones

Principales
Secundarias
Ocasionales

4. Especificación

Educación
•

Experiencia
•

Habilidades
•

Destrezas
•

5. Responsabilidad

Errores
•

Maquinaria o equipo (depende del puesto)
•

Relaciones con otros
•

Información confidencial
•

Dinero/ valores
•

Supervisión
•

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico

7. Condiciones ambientales

•

8. Riesgos

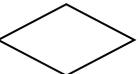
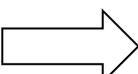
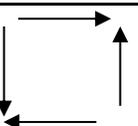
•

Fuente: Escuela de Administración. USAC. Septiembre 2020.

c. Descripción de procedimientos

Conforme a la definición establecida en el área de planeación, la descripción de procedimientos es el documento técnico en el cual el colaborador de la institución se apoya para aprender acerca del puesto del trabajo, el desarrollo de las actividades, el tiempo para realizarlas y la secuencia que tiene. Los diagramas de flujo utilizan símbolos definidos internacionalmente por la ANSI (American National Estándar Institute; en español Instituto Nacional Americano de Estándares) para realizar la diagramación de los procedimientos se utiliza la simbología ANSI.

Cuadro 2
Simbología ANSI para elaborar un diagrama de flujo

	INICIO O FIN	Indica el inicio o fin del procedimiento al interior del símbolo.
	OPERACIÓN	Representa la realización de una actividad u operación relativa al procedimiento.
	INSPECCIÓN, REUNIÓN O VERIFICACIÓN	Cuando se examinan o comprueba el trabajo sé que se realiza.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica que un punto de flujo tiene opciones alternas.
	CONECTOR DE ÁREA O PÁGINA	Para indicar una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	Representa un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.
	ARCHIVO FINAL	Cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente
	ARCHIVO TEMPORAL	Cuando una fase del procedimiento se detiene y luego se utilizará en otra acción.
	DOCUMENTO	Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; debe de ir antes de la acción.
	MULTIDOCUMENTOS	Sirve para indicar copias múltiples o varios documentos.
	TRANSFERENCIA	Cuando en el flujo del proceso intervienen otras unidades aparte del principal.
	PREPARACIÓN	Se utiliza cuando se procede a preparar al documento necesario para el proceso.
	DEMORA	Cuando para realizar una actividad del proceso, hay que esperar cierto tiempo.
	FLECHAS INDICADORAS DE FRECUENCIA	Símbolo utilizado para indicar la continuidad repetida de las actividades dentro del procedimiento.

Fuente: Franklin, Benjamín. (2009). Organización de Empresas. Pág. 301

Para el desarrollo de la descripción de procedimientos cuenta con tres hojas básicas con la siguiente información:

Hoja 1

Nombre: El nombre de la empresa junto a su logo.

Procedimiento: El número de procedimiento el cual será registrado.

Hoja: El número de hoja que corresponde.

Título: Indica el nombre del procedimiento.

No. de pasos: Debe indicar los pasos que integran el procedimiento.

Fecha: Anotar la fecha que se realiza el registro del procedimiento o su actualización.

Inicia: Deberá indicar quien es el responsable de principiar el proceso.

Termina: Deberá indicar quien es el responsable de concluir dicho proceso.

Elaborado: Persona responsable del registro del procedimiento.

Definición: Indicar porque es necesario este procedimiento en la institución, que permite realizar.

Objetivos específicos: Se debe de indicar el fin del procedimiento.

Normas específicas: Se indica que determinaciones precisas son necesarias para llevar a cabo el procedimiento.

Cuadro 3
Modelo de descripción de procedimientos
Hoja 1 de 3

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento:	Hoja 1 de 3
Título:	No. de pasos:	Fecha:
Inicia:	Termina:	Elaborado: MA
Definición:		
Objetivos específicos:		
Normas específicas:		

Fuente: Escuela de Administración. USAC. Septiembre 2020.

Hoja 2

Contiene la siguiente información:

De igual manera que la hoja 1 el nombre de la institución, procedimiento, el número de hoja que le corresponde, título, número de pasos, fecha, inicio del procedimiento, termina y por quien fue elaborado.

Puesto: Que puesto es el encargado de la actividad, al depender del número de paso. *

Paso: No. de paso que se encuentra el procedimiento. *

Actividad: Acción o tarea que está por ejecutarse. *

*Estas actividades se realizan de acuerdo a los pasos para llevar a cabo el procedimiento.

Cuadro 4
Modelo de descripción de procedimientos
Hoja 2 de 3

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento:	Hoja 2 de 3
Título:	No. de pasos:	Fecha:
Inicia:	Termina:	Elaborado:
Puesto:	Paso:	Actividad:

Fuente: Escuela de Administración. USAC. Septiembre 2020.

Hoja 3

Esta hoja representa gráficamente la secuencia de actividades necesarias para realizar el procedimiento, permite eliminar los tiempos de ocio y detectar las actividades innecesarias para optimizar los recursos y esfuerzos. “Los diagramas de procesos o procedimientos son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función” (Münch, 2014, p. 69).

Para realizar la secuencia de actividades es necesario utilizar la simbología ANSI, mencionada anteriormente, la redacción de esta hoja considera la misma información de la hoja 2 esta será: nombre de la institución, procedimiento, número de hoja, título, número de pasos, fecha, quien lo elaboró, quien inicia el procedimiento, quien lo termina, en el siguiente se desarrolla el procedimiento de acuerdo a los pasos y simbología descrita.

Cuadro 5
Modelo de descripción de procedimientos
Hoja 3 de 3

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento:	Hoja 3 de 3
Título:	No. de pasos:	Fecha:
Inicia:	Termina:	Elaborado:
Puestos 1 encargado del procedimiento	Puesto 2 encargado del procedimiento	Puesto 3 encargado del procedimiento
Desarrollo de procedimiento con simbología		

Fuente: Escuela de Administración. USAC. Septiembre 2020.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Este capítulo incluye la metodología aplicada, antecedentes de la institución, los hallazgos y resultados obtenidos en la investigación de campo, referente a la aplicación de las funciones de planeación y organización en la institución objeto de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

Se utiliza el método científico en sus tres fases: indagadora, para obtener información a través de fuentes primarias que incluye a los 22 colaboradores para conocer los antecedentes de la institución y como se desarrollan las actividades administrativas, entre otros aspectos. Con relación a las fuentes secundarias se consultan páginas electrónicas acerca del desarrollo de la educación en Guatemala y sus leyes, así como textos relacionados al tema; demostrativa en que se confrontan las hipótesis planteadas en el plan de investigación con la situación actual y la fase expositiva en la que se incluyen los resultados de la investigación a través del presente informe. Se emplea el método deductivo para realizar el análisis de la información de conocimiento general a lo particular para establecer la situación actual y proponer una solución viable.

Las técnicas que se emplean son: un censo a los 22 colaboradores de la institución los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 19 colaboradores del área operativa y 03 colaboradores del área administrativa. De igual forma se realiza la entrevista referente a los elementos de la función de planeación y organización, así mismo se procede a entrevistar a la directora administrativa para validar la información recopilada en las visitas de campo por medio de la observación directa e investigación bibliográfica.

Los instrumentos que se utilizan para la obtención de información son: cuestionario para cada área, el cual contiene 35 preguntas para el área operativa y 42 preguntas

para el área administrativa, así mismo se realiza la guía de observación para la recopilación de datos, el uso de fichas bibliográficas y un cuadro de vaciado de información para el resumen de resultados obtenidos.

2.2 Antecedentes de la institución

El centro educativo privado fue fundado en el año 2015 a raíz de la visión de innovar los métodos de enseñanza-aprendizaje tradicionales y con el objetivo de desarrollar capacidades y habilidades individuales a los estudiantes. Inicia sus actividades con los niveles preprimaria y primaria, posteriormente en el 2019 el nivel de educación básica.

La actividad económica del colegio, según lo contempla la constitución política de la república de Guatemala la cual considera al centro educativo privado autorizado por el Ministerio de Educación como prestador de servicios educativos para los niveles de preprimaria, primaria y básicos, por medio de un pago mensual.

El estar cinco años en el mercado educativo del área de zona 05 de Villa Nueva, le ha permitido permanecer vigente por su dedicación, esmero y empatía por sus usuarios, ha logrado ser competitivo por sus mensualidades accesibles, instalaciones amplias y diversidad en sus programas educativos.

Posee instalaciones adecuadas a la actividad educacional con espacios amplios y ventilados en comparación de sus competidores, al disponer áreas específicamente para el desarrollo intelectual de los estudiantes.

En el aspecto económico, dentro del área ubicada es generadora de empleo para personas que se dedican al servicio de la educación, por ser una zona residencial según comentarios brindados por la directora administrativa.

Actualmente su estructura administrativa y operativa, está compuesta por personal capacitado para desempeñar sus labores. Cuenta con 20 puestos de trabajo de los cuales 03 son administrativos y 17 operativos integrados por los maestros de los diferentes niveles educativos.

Cuadro 6
Puestos de trabajo y número de colaboradores
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2020

Área	Nivel	Puesto	No. de Colaboradores
Administrativa		Directora administrativa	1
		Coordinadora/Supervisora	1
		Secretaria/Contadora	1
Operativa	Preparatoria	Maestra prekínder	1
		Maestra kínder	1
		Maestra preparatoria	1
	Primaria	Maestra medio natural	1
		Maestra de inglés	1
		Maestro de matemática	1
		Maestra de lenguaje	1
		Maestro de expresión artística	1
		Maestra medio social	1
		Maestro de física	1
		Maestro de computación	1
	Básicos	Maestra comunicación y lenguaje	1
		Maestra de hogar	1
		Maestro de mecatrónica	1
		Maestro de contabilidad	1
Maestra de matemática		1	
		Auxiliares	3
Total de colaboradores			22

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

A continuación, se presenta la situación actual de la institución referente a las funciones de planeación y organización al realizar el análisis correspondiente de cada una, sus elementos e instrumentos:

2.3.1 Función de planeación

En seguida se analizan los elementos e instrumentos de planeación:

2.3.1.1 Elementos de planeación

A continuación, se analizan los elementos: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, programas, procedimientos, presupuesto, normas y reglas.

a. Misión

La institución cuenta con una misión, cuya descripción es la siguiente:

“Formar personas con criterios propios, respetuosos, autónomas, responsables, competentes, altamente tecnológicas y bilingües. Ofreciendo a nuestros alumnos educación integral inspirada en metodologías y tecnología educativa de calidad en un ambiente de respeto, confianza y compromiso”.

Se pregunta al personal operativo y administrativo si tienen conocimiento acerca de la misión del centro educativo privado, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 2
Conocimiento de la misión
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores del área operativa que si tienen conocimiento de la misión indican que se menciona en la primera reunión del claustro al principio del año escolar o la han visualizado en las agendas de los niños, los colaboradores que expresan no conocer la misión se deben a que no se presentaron en la reunión de claustro antes mencionada, de igual forma no la han observado en las agendas y no hay ningún otro documento donde la puedan visualizar.

Los 03 colaboradores del área administrativa expresaron tener conocimiento de la misión, pero indican que no se encuentra visible y no se da a conocer a los colaboradores de nuevo ingreso.

Se consulta a la directora administrativa por esta situación a lo que refiere que no ha sido prioridad darla a conocer, sin embargo, reitera el valor de tenerla en un lugar visible, pero no tiene trascendencia.

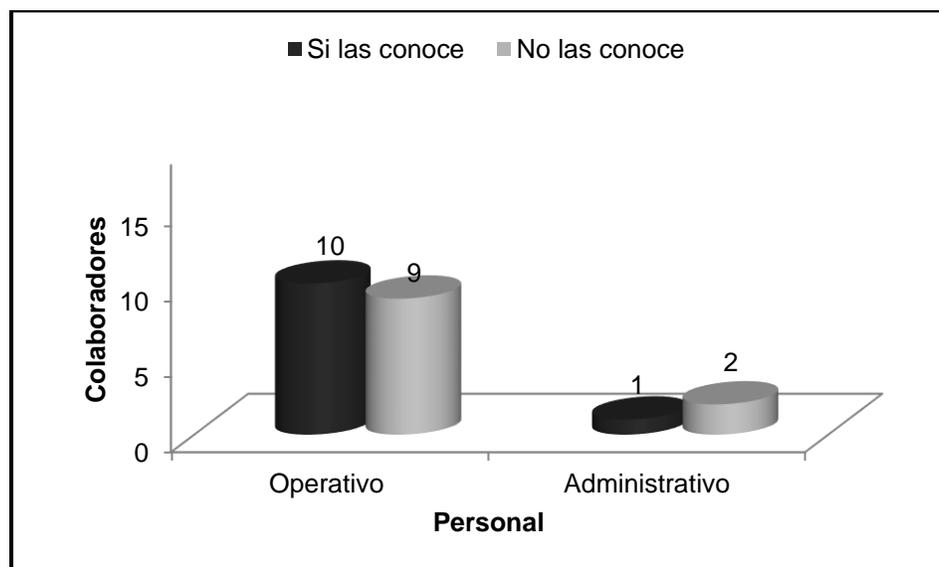
- **Visión**

La institución actualmente cuenta con la siguiente visión:

“Ser reconocidos como una comunidad educativa que brinda información humana académica integral a los niños, niñas y jóvenes que buscan permanentemente la excelencia, centrados en la formación de futuros profesionales inspirados a lograr sus metas y el desarrollo de sus competencias, basados en disciplina y altos estándares educativos que promuevan la autonomía de cada estudiante”.

Se consulta al personal si tienen conocimiento de la visión del centro educativo privado, a lo que indican lo siguiente:

Gráfica 3
Conocimiento de visión
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los colaboradores del área operativa indican conocer la visión porque se ha mencionado en algunas reuniones del claustro. Con respecto a los colaboradores que no conocen manifiestan que no se les ha brindado esta información.

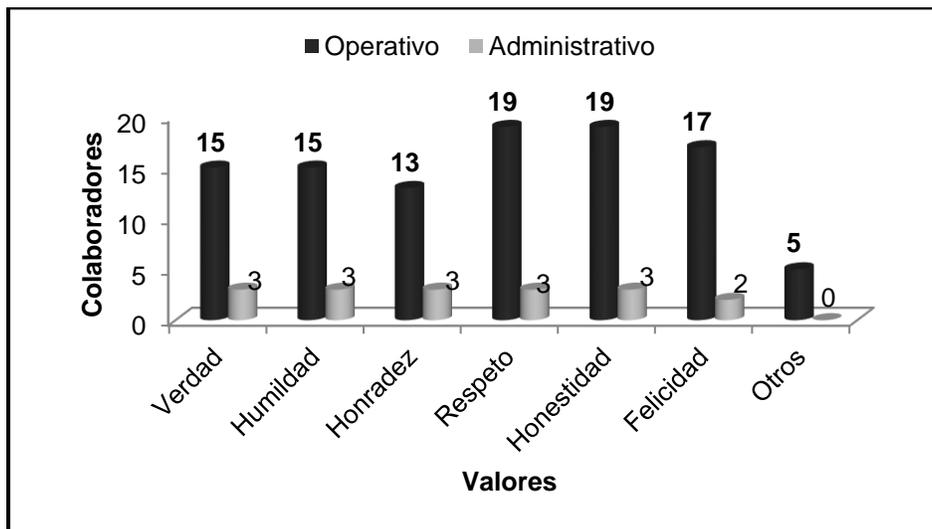
En cuanto al área administrativa, la colaboradora que conoce la visión es la directora administrativa dado que asiste a las reuniones con él consejo administrativo, el resto de colaboradores del área no la conocen por falta de divulgación. Las dos áreas resaltan la situación anterior dado que no se encuentra visible en ningún lugar y no se brinda alguna inducción al personal de nuevo ingreso.

- **Valores**

Los valores que tiene establecidos el centro educativo privado se encuentran enmarcados en el siguiente contexto: “Fomentamos en nuestros alumnos valores que favorecen a su formación integral hacia una vida digna libre e independiente basados en la verdad, humildad, honradez, respeto, honestidad y felicidad, los cuales serán producto de cambio y transformación en el camino por la vida de nuestros estudiantes. Desarrollamos características morales y conocimiento cognitivo el cual construye un sentido propio buscando la excelencia y la perfección en una sociedad completamente competitiva”.

Se consulta al personal qué valores aplica en sus labores y responde lo siguiente:

Gráfica 4
Aplicación de los valores
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

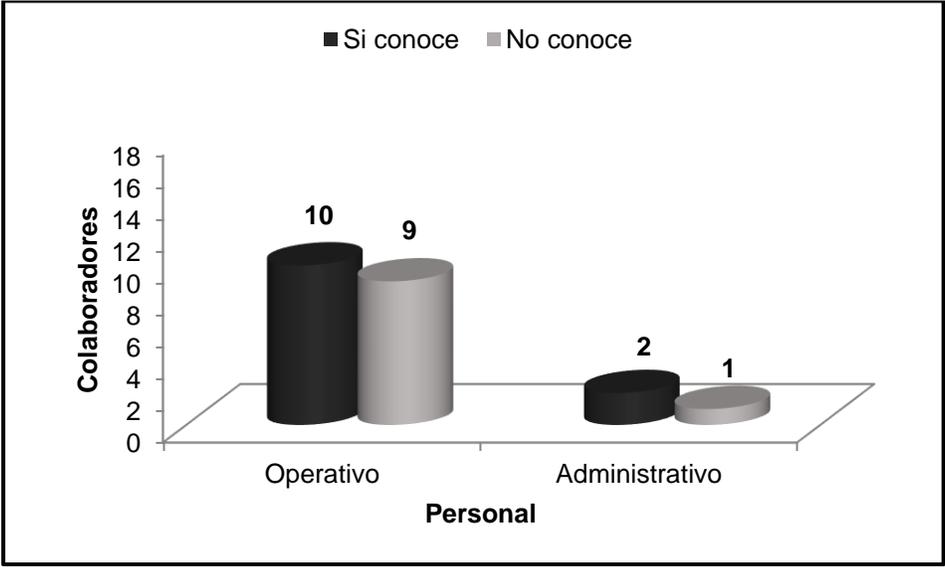
Los colaboradores de ambas áreas señalan que estos valores son generales y que ellos los han tomado por iniciativa propia; de igual forma que la misión y la visión, los valores no han sido promovidos como valores institucionales razón por la cual no los emplean de esa manera.

b. Objetivos

La institución tiene definido formalmente un único objetivo general el cual es: “Impartir una educación que facilite el aprendizaje en un ambiente flexible al cambio y un aprendizaje de alto nivel, de excelencia y de máxima calidad”.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al preguntarles a los colaboradores si conocen el objetivo general:

Gráfica 5
Conocimiento del objetivo general
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala.
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En ambas áreas los colaboradores que si conocen el objetivo general indican saberlo, pero hacen el comentario que no es difundido como tal y se confunde con

la misión, los colaboradores restantes indican que no es de su conocimiento al reincidir en la situación ya determinada.

En la entrevista realizada a la directora administrativa también se consulta referente a los objetivos específicos e indica que esta información se trata únicamente dentro del consejo administrativo por lo cual no son transmitidos al área operativa ni a cierto personal administrativo, de manera que no se encuentran descritos en ningún documento.

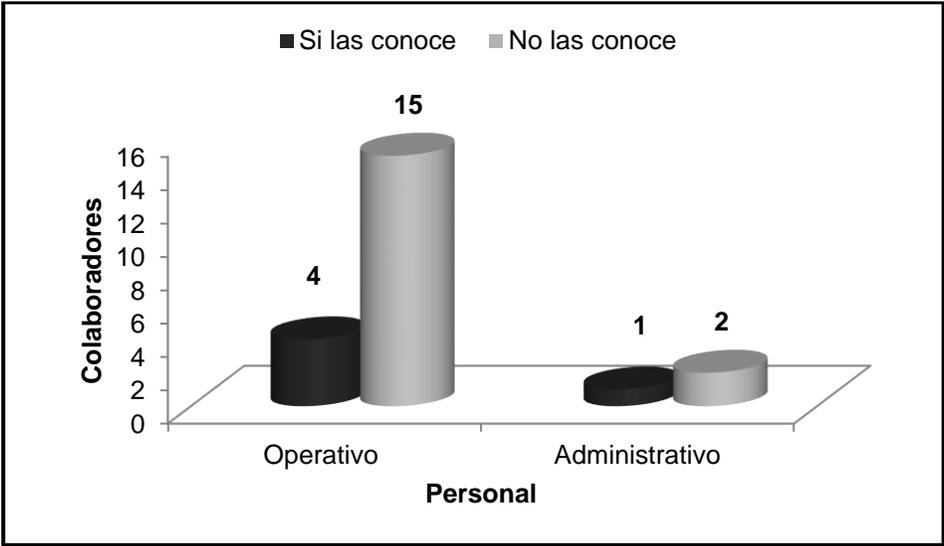
c. Metas

Se determina que la unidad de análisis no tiene metas descritas, dado que se solicita la información correspondiente a la directora administrativa por lo tanto expresa que esta referencia se trata vagamente en el consejo administrativo.

d. Estrategias

Se consulta al personal de ambas áreas sobre el conocimiento de las estrategias que aplica la institución, y se obtienen los siguientes resultados:

Gráfica 6
Conocimiento de estrategias de la institución
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En ambas áreas los colaboradores expresan que tienen conocimiento de las estrategias debido a que con el tiempo se han enterado en reuniones con la directora, el resto de los colaboradores han manifestado que no saben de ellas.

En el área administrativa la única persona que aplica esta información es la directora administrativa dado que esta se establece en el consejo administrativo. Las estrategias no están definidas como tal, al tener en cuenta que desconocen la forma técnica de realizarlas, han logrado sobresalir en el mercado con la ventaja competitiva de las instalaciones adecuadas.

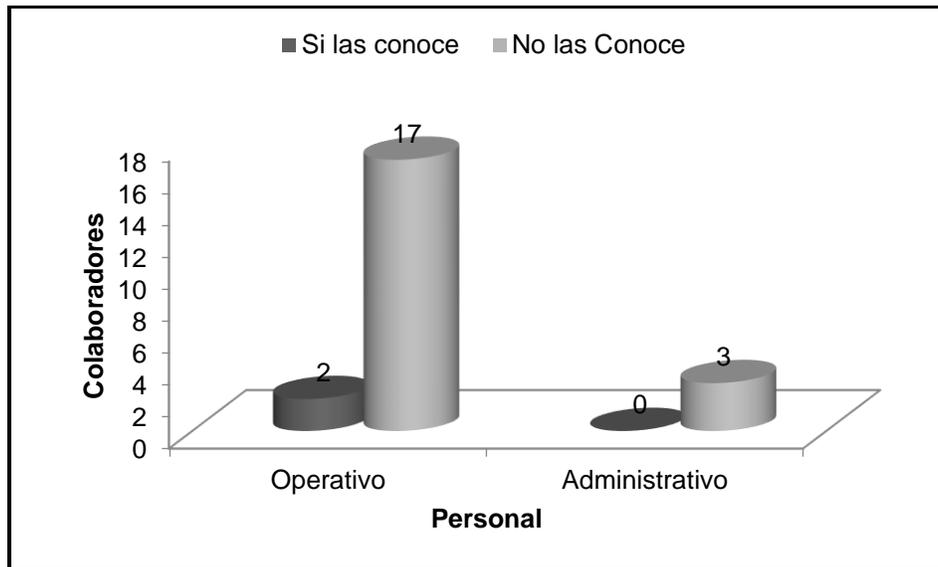
e. Tácticas

La institución educativa no emplea ningún método para implementar estrategias y medir el alcance de sus objetivos debido al proceso de formación autodidacta que ha tenido, por tal motivo no se encuentra ninguna información o descripción de referencia que se pueda utilizar para realizar el análisis correspondiente.

f. Políticas

Se pregunta a los colaboradores de ambas áreas si tienen conocimiento de las políticas establecidas en la unidad de análisis, a lo que responden de la siguiente manera:

Gráfica 7
Conocimiento de las políticas que posee la institución educativa
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El personal operativo que conoce las políticas, hace referencia de un acuerdo de convivencia que posee la institución educativa para los niños, al momento de solicitar la descripción de las mismas; el personal operativo que no las conoce, señala que no se les han especificado como tal.

El personal administrativo en su totalidad indica que la institución carece de estas, dado que no se encuentran descritas; al momento de tomar alguna decisión para cualquier actividad de la institución, por lo regular queda a criterio de la directora administrativa.

g. Programas

En la entrevista realizada a la directora administrativa se determina que la institución educativa trabaja con la programación general que brinda el Ministerio de Educación, al considerar esta como principal. El Mineduc tiene dos programas los cuales son:

- Programa nacional de lectura denominado “Leamos Juntos”, al tener el propósito de desarrollar las competencias lectoras en la niñez, juventud y comunidad educativa.

- Programa nacional de matemática denominado “Contemos Juntos”, para el desarrollo de destrezas de pensamiento lógico y la creatividad.

Ambos programas son desarrollados en la unidad de análisis de acuerdo a los lineamientos regidos, a través del currículum nacional base del Mineduc.

h. Procedimientos

Al realizar la encuesta correspondiente, todos los colaboradores conocen cómo llevar a cabo sus labores, sin embargo, no hay procedimientos definidos de forma técnica y detallada, al considerar que no se encuentran descritos en ningún documento; en la institución hay dos procedimientos principales los cuales se detallan a continuación:

- **Inscripción de nuevo ingreso**

Al momento de presentarse el padre de familia, encargado o tutor del niño como primera visita se les muestran las instalaciones y se les da a conocer información referente el ciclo escolar. Se les proporcionan los formularios necesarios para la inscripción correspondiente estos son: Ficha de inscripción, contrato de servicios, reglamento interno del colegio, acuerdo de convivencia y se proporciona el listado de requisitos. Se hace la recepción de la documentación al revisar todo el expediente debido a que los formularios deben encontrarse llenos y firmados. El expediente tiene que contener: Expediente escolar completo con los certificados de los años anteriores, certificado de nacimiento reciente con el código del Mineduc. Al confirmar el expediente completo se ingresa el nombre del estudiante al sistema de la institución educativa para crear el código por familia y cobro por el ciclo escolar, así como el estado de cuenta generalizado por mes. Al depender de la forma que se realice el ingreso de pago que puede ser: efectivo, tarjeta de crédito, depósito

monetario, el cual se registra en el sistema para continuar con la entrega de documentación de inscripción al ser está: Recibos, lista de útiles, indicaciones de uniforme, estado de cuenta, fecha de venta de libros en las instalaciones y demás; con el expediente completo se ingresa al archivo académico.

- **Inscripción de reingreso**

Al confirmar el reingreso del alumno, deben entregarse los formularios para la inscripción del próximo año escolar, el listado de requisitos necesarios. Al presentarse los padres de familia, encargado o tutor del niño(a) se revisará toda la documentación que sea entregada, la cual deberá venir llena y firmada. Se convienen los pagos del próximo año escolar, así como la forma de pago. Se emite el estado de cuenta por el código de familia. Se les entregan los recibos correspondientes, lista de útiles y fecha de venta de libros. Se estará en comunicación para notificarles la fecha de la primera reunión de padres de familia.

Cabe mencionar que estos procedimientos son empleados únicamente por la directora administrativa y la secretaria/contadora, al momento de no encontrarse ambas o alguna de ellas y es necesario aplicarlo se realiza solo un recorrido de las instalaciones, por la falta de divulgación o descripción de estos.

i. Presupuesto

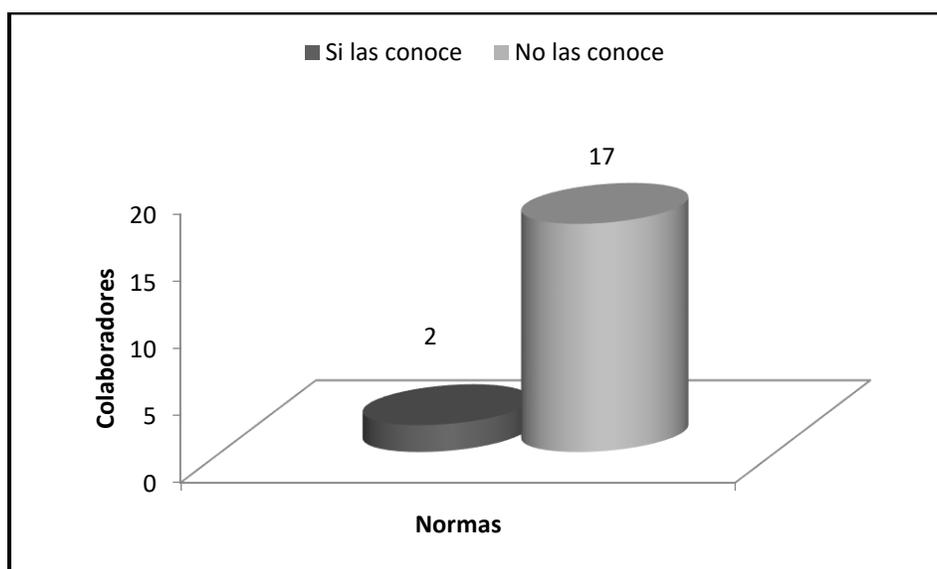
La institución educativa sí utiliza presupuesto, sin embargo, la directora administrativa señala que no sé cuenta con esta información, debido a que se considera confidencial y solamente es de conocimiento del consejo administrativo.

j. Normas

El centro educativo privado, en la actualidad tiene un acuerdo de convivencia general, el cual se aplica para todo el colegio tanto para los colaboradores como el

alumnado, se consulta al personal operativo sobre el conocimiento de las normas definidas en la institución y contestaron de la siguiente manera:

Gráfica 8
Conocimiento de normas
Personal operativo
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019.



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El personal operativo que si conoce las normas señala que emplean normas de uso general obtenidas en experiencias de trabajos anteriores; el personal operativo que no las conoce informa que no han sido establecidas como tal, de manera que utilizan el acuerdo de convivencia para tener una idea básica de estas. Al preguntar a la directora administrativa señala que no se encuentran establecidas.

k. Reglas

La institución educativa utiliza reglas básicas enfocadas tanto para los maestros como para los estudiantes debido a que emplean el acuerdo de convivencia de apoyo, al consultar a la directora administrativa señala que no sé cuenta con esta

información porque no hay registro de ello. El acuerdo de convivencia tiene los siguientes incisos: Horario de entrada y salida, ausencia, uniforme, higiene personal, vocabulario, respeto a las autoridades y compañeros, ingreso de objetos ajenos al material de estudio, uso adecuado de mobiliario y equipo.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

En la institución la función de planeación se realiza de manera autodidacta, al desconocer la existencia de los instrumentos de apoyo, entre ellos el plan de acción:

a. Planes de acción

La unidad de análisis no hace uso de este instrumento para llevar a cabo sus labores debido a que lo hacen de manera autodidacta, de acuerdo a la entrevista con la directora administrativa manifiesta que la información es de uso exclusivo entre ella y el consejo administrativo por ese motivo no se divulga a los colaboradores del área operativa; así también hace énfasis que la única que utiliza el plan de acción es la coordinadora/supervisora debido a la programación del Ministerio de Educación.

2.3.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con base en la entrevista y observación directa con la directora administrativa se enlistan los siguientes resultados:

✓ El poder negociador de los proveedores

La institución educativa tiene 9 proveedores de bienes y servicios, de los cuales 4 tienen probabilidad de sustitución debido que manejan precios módicos. Los 06 proveedores restantes han obtenido su lugar preferente después de una búsqueda en el mercado, por eso son adecuados dentro del servicio de atención y calidad del producto, conforme a los siguientes resultados:

Cuadro 7
Proveedores
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2020

No.	Proveedor	Posibilidad de Sustituir	Importancia del producto	Tamaño del proveedor
1	Servicio de Internet	Si	Alta	Grande
2	Mobiliario y equipo	No	Baja	Pequeño
3	Confección de uniformes de gala	No	Baja	Pequeño
4	Útiles escolares y de oficina	Si	Alta	Grande
5	Rótulos de publicidad	Si	Baja	Pequeño
6	Software para página de colegio	No	Alta	Mediano
7	Mantenimiento de equipo computo e impresoras	Si	Alta	Pequeño
8	Libros escolares para preprimaria y básicos	No	Alta	Grande
9	Asesoría empresarial y psicológica	No	Alta	Mediano

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

✓ **El poder negociador de los compradores**

Desde el inicio de labores la unidad de análisis busca destacar entre el mercado de centros educativos del área al procurar la expansión para ser reconocida, esto lo ha logrado por medio de la fidelidad de sus primeros clientes y atracción de nuevos, a través de su servicio e innovación en el mismo.

✓ **La amenaza de entrada de nuevos competidores**

En el área donde se encuentra ubicado la institución educativa hay varios competidores, donde se recopila la siguiente información:

Cuadro 8
Competencia de instituciones educativas en el área
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2020

No.	Competencia	Costos	Diferencias		
			Instalaciones	Niveles Educativos	Plataforma digital
1	A	Mayor	Medianas	3	Si
2	B	Mucho mayor	Muy grandes	4	Si
3	C	Menor	Pequeñas	3	No
4	D	Igual	Medianas	3	No
5	E	Mayor	Pequeñas	4	No
6	F	Mayor	Pequeñas	3	Si
7	G	Mayor	Grandes	2	Si
8	H	Igual	Pequeñas	2	No
9	I	Menor	Pequeñas	2	No

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Conforme a los datos obtenidos, se identifica que la competencia tiene dos aspectos que marcan la diferencia con la institución educativa al señalar estos: costo de mensualidad y el nivel diversificado, por ello se observa que la unidad de análisis es un fuerte contendiente en el área.

✓ **La presión de los productos sustitutos**

Una alternativa de sustitución enfocada para el centro educativo privado es el homeschooling (colegio en casa por situaciones de salud u otras) esta modalidad permite recibir clases por medio de una computadora en la comodidad de su casa a un costo menor, al ser monitoreado por la institución que ofrece el servicio de una manera semanal o mensual.

Entre los inconvenientes de este sustituto está la falta de contacto con otros niños, menor interacción con otras formas de pensar, menos sociabilidad; tiene que contar con equipo adecuado y material para llevar a cabo las actividades correspondientes.

✓ **La rivalidad entre los competidores existentes**

De acuerdo al inciso de competencia se considera que hay un gran número de competidores en consecuencia la rivalidad entre ellos es fuerte para lograr la atracción de clientes, por lo tanto, en cada inicio de año escolar se da la mejora en los servicios de algunos y en otros ofrecer mensualidades económicas, promociones de medio año, entre otros.

2.3.1.4 Análisis PESTEL

De acuerdo a la observación directa se establecen los factores externos que pueden beneficiar o dañar a la unidad de análisis, los cuales son:

✓ **Factor político**

El gobierno de Guatemala tiene entre sus políticas generales del periodo 2020-2024 facilitar el acceso y ampliación de la cobertura en la educación primaria, así como mejoras en la calidad de la educación pública, implementación de planes de salud y generación de estrategias pedagógicas.

✓ **Factor económico**

En este aspecto Guatemala tiene una inversión baja para el área de la educación. Los niveles de escolaridad en el país son muy bajos, los departamentos son los más afectados porque hay desigualdades económicas y falta de oportunidad de un trabajo digno lo que dificulta la oportunidad de estudiar.

✓ **Factor socio-cultural**

El sector educativo en Guatemala se caracteriza por una cobertura baja del sistema educativo, analfabetismo, baja escolaridad, altos niveles de deserción. Estas situaciones se dan debido a las creencias de la familia donde es necesario que los niños trabajen para el sustento de casa y el oficio familiar. Con respecto a la religión

y educación se tiene el respaldo legal del artículo 36 de la Constitución que indica que el ejercicio de todas las religiones es libre.

✓ **Factor tecnológico**

Este factor es considerado un elemento más de la educación moderna, la tecnología vista desde un enfoque integral, la cual ha ingresado en la vida diaria de las personas por ello se ha vuelto imprescindible cotidianamente. Los avances tecnológicos traen nuevas enseñanzas y enfoques para el aprendizaje, es una herramienta fundamental que contiene una alta gama de recursos educativos, libros digitales, softwares interactivos de aprendizaje de materiales fundamentales, accesos a amplias bibliotecas en el Internet, foros, grupos de discusión entre otros.

✓ **Factor ecológico**

Uno de los pilares importantes en el desarrollo de los pueblos es la educación, por lo cual la educación ambiental es esencial para construir sociedades sostenibles y comprometidas con el cuidado, protección y mejoramiento del ambiente. En Guatemala, existe el decreto 38-2010 ley de educación ambiental la cual tiene como objeto incluir la educación ambiental permanente en el sistema educativo nacional, en los diferentes niveles del sistema escolar.

✓ **Factor legislativo**

La ley Nacional de educación, decreto legislativo 12-91, fue desarrollada en el año 1991. Esta ley abarca con mayor profundidad los temas educativos abordados en la constitución. En el año 2008 se realizó la actualización de la formulación de políticas públicas educativas con el acuerdo No. 304-2008. En el año 2010 el Consejo Nacional de Educación presentó ocho políticas educativas junto a sus objetivos estratégicos, los cuales tienen la aprobación del acuerdo ministerial No. 3409-2011, hasta la fecha no se han hecho actualizaciones.

2.3.1.5 Diagnóstico FODA

A continuación, se detallan los factores internos y externos identificados en la investigación realizada en la unidad de análisis, al tomar de base la entrevista de la directora administrativa junto con la observación directa en la institución:

Gráfica 9
Factores internos y externos
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2020

Factores Internos	Fortalezas F1. Mensualidades accesibles F2. Infraestructura adecuada a la actividad educativa F3. Escuela para padres F4. Plataforma educativa propia y redes sociales. F5. Lealtad de los clientes.	Debilidades D1. Deficiencia en la filosofía institucional. D2. Estructura organizacional no definida técnicamente. D3. Carencia de descriptores de puesto. D4. Homeschooling
Factores Externos	Oportunidades O1. Innovación en los proyectos educativos. O2. Apertura de nivel diversificado O3. Alianzas con otras empresas educativas. O4. Desarrollo de plataforma educativa	Amenazas A1. Competencia nueva A2. Mejoras en la educación pública (factor político) A3. Crisis económica actual A4. Crisis mundial

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

a. Fortalezas

A continuación, se definen los factores positivos que posee la institución, los cuales ayudan en su crecimiento para ofrecer servicio de calidad sobresaliente:

F1. Mensualidades accesibles

Desde el inicio la institución educativa trabaja con mensualidades accesibles a la población para ampliar la cartera de clientes y marcar una diferencia en la competencia, estas han sido actualizadas con el tiempo para estar acorde al

servicio, sin perder el objetivo principal que es prestar servicio de calidad a un precio accesible.

F2. Infraestructura adecuada a la actividad educativa

En el año 2015 al emprender labores, la institución inicia en las instalaciones de una casa, procede a elaborar las modificaciones completas en el primer nivel para tener aulas separadas con un pequeño patio abierto y contar con un espacio adecuado de recreación para las actividades correspondientes. El año siguiente se realizan cambios en la fachada de él primer nivel, se establecen los cimientos del segundo nivel para ampliar las aulas y admitir a más niños en el nivel de primaria; así también se efectúan cambios en ambos niveles para optimizar las instalaciones al ofrecer seguridad y amplitud; se construye el tercer nivel para recibir a los estudiantes de nivel básico y realizar una separación con los alumnos más pequeños.

F3. Escuela para padres

En el año 2019 se implementa el proyecto escuela para padres que busca fomentar una comunicación adecuada para inculcar y expresar los sentimientos en la práctica de valores en la familia, este proyecto es una alianza que se tiene con la empresa especializada pues al adquirir la bolsa de libros para todos los niveles educativos ofrecen el servicio de respaldo de talleres personalizados para cada nivel educativo, con el acompañamiento de profesionales capacitados y si es necesario se cuenta con el apoyo psicológico.

F4. Plataforma educativa propia y redes sociales

Actualmente el centro educativo privado posee una plataforma adecuada para realizar la revisión de trabajos para los alumnos, en el área de comunicación utilizan las redes sociales de Facebook y WhatsApp para coordinar las múltiples tareas que tienen, al proporcionar una herramienta tecnológica implementada.

F5. Lealtad de los clientes

Esto es importante para el centro educativo privado como factor primordial para el negocio, puesto que al tener clientes familiarizados con la institución tienen la confianza para acercarse y dar sugerencias del servicio, así también promover las buenas acciones, esto permitirá que ellos compartan sus experiencias positivas con los demás.

b. Debilidades

A continuación, se definen las debilidades detectadas en la unidad objeto de investigación:

D1. Deficiencia en la filosofía institucional

La institución educativa cuenta con una misión, visión y valores las cuales no han sido divulgados como filosofía institucional lo que ha provocado desconocimiento y falta de interés de los colaboradores para identificarse con la misma al dar como resultado poca integración de los mismos para alcanzar el logro de los objetivos.

D2. Estructura organizacional no definida técnicamente

Actualmente la institución educativa no tiene definida claramente su estructura organizacional, por lo cual no se han delimitado formalmente las responsabilidades y puestos, por eso se generan dos situaciones principales: una, la sobrecarga de atribuciones a los puestos superiores lo que ocasiona que trabajen un poco más para lograr las metas; dos, se carece de organigramas que muestren gráficamente la distribución de la institución al delimitar los niveles jerárquicos y líneas de mando lo que provoca informalidad dentro de la organización de la institución.

D3. Carencia de descriptores de puestos

En la actualidad el centro educativo privado carece de este instrumento administrativo lo que origina una dependencia entre los colaboradores hacia los altos mandos debido a la inseguridad de no realizar sus atribuciones bien debido a que las desconocen, así también la responsabilidad que estas conllevan.

D4. Homeschooling

En este aspecto la institución educativa no se encuentra preparada para brindar apoyo a los estudiantes que deseen esta nueva modalidad en consecuencia, pueden prescindir de sus servicios al momento de encontrar esta alternativa en otra institución.

c. Oportunidades

Se presentan a continuación, los factores positivos del entorno de la unidad de análisis:

O1. Innovación de los proyectos educativos

Al aprovechar la innovación en los proyectos educativos al mejorar los métodos de enseñanza tradicional se obtendrá una ventaja competitiva debido a que permitirá atraer clientes nuevos y expandirse hacia nuevas áreas al proyectar mejores resultados para la institución.

O2. Apertura de nivel diversificado

La oportunidad de brindar el servicio de una carrera de nivel diversificado dentro del área permitirá que sus clientes actuales no consideren realizar el cambio a otra institución al momento que sus hijos terminen el ciclo básico, al tener como finalidad extender las relaciones por más tiempo, al generar más ingresos a la institución.

O3. Alianzas con otras empresas educativas

Esta oportunidad brindaría la capacidad de expansión como una empresa educativa, porque al asociarse con otras empresas del mismo ramo podría tener clientes similares que conocerían sus textos educativos y servicios, para lograr el objetivo de beneficio mutuo.

O4. Desarrollo de plataforma educativa

El desarrollo de la plataforma educativa abre una oportunidad que busca afianzarlo como una institución educativa innovadora para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje lo que permite abarcar otro tipo de segmento en el mercado educativo y otro tipo de clientes.

d. Amenazas

Se describen a continuación, las situaciones adversas de factores externos que pueden afectar a la institución educativa:

A1. Competencia nueva

Esta es una amenaza constante debido al movimiento que se en el mercado educativo, lo que da lugar al origen de competencia nueva que pueda adaptar la ideología de la institución educativa al llamar la atención de los clientes potenciales y atraerlos para que puedan utilizar sus servicios.

A2. Mejoras en la educación pública (factor político)

Este factor es una amenaza en vista que los padres de familia podrían comparar estas mejoras al sector de educación pública y prescindir de los servicios de la institución educativa privada.

A3. Crisis económica actual

Este es un factor de amenaza constante en todo el país, donde pueden desarrollarse varias variables que puedan afectar a la institución educativa entre ellas se pueden mencionar: falta de pago de las mensualidades a la institución, retiro de alumnos a mediados de año, adquisición de material educativo, entre otros.

A4. Crisis mundial

En cualquier momento podría darse alguna amenaza de este tipo de modo que la unidad de análisis deberá de tener contemplados varios planes para ejecutar acciones si llegase a necesitarlo, estas amenazas pueden ser: de tipo natural, tecnológico, de gobierno, enfermedad, entre otras, por lo que debe contemplar opciones para continuar vigentes en el ramo de la educación.

2.3.2 Función de organización

A continuación, se analizan los elementos e instrumentos de organización:

2.3.2.1 Elementos de la función de organización

Los hallazgos de los elementos de la función de organización son:

a. Funciones

De acuerdo con la entrevista realizada a la directora administrativa y el personal operativo se enlistan las principales funciones de las unidades administrativas:

- **Área administrativa**

1. Velar por el cumplimiento de los trámites necesarios de los alumnos con el Mineduc.
2. Atender a los padres de familia al momento de presentarse en las oficinas.
3. Llevar el control de las finanzas de la institución educativa.
4. Atender el teléfono.
5. Proporcionar información solicitada vía telefónica o correo electrónico.

El área administrativa cumple varias funciones por esa razón en ciertas ocasiones hay incremento entre las atribuciones de la directora administrativa, la secretaria/contadora y la coordinadora/supervisora.

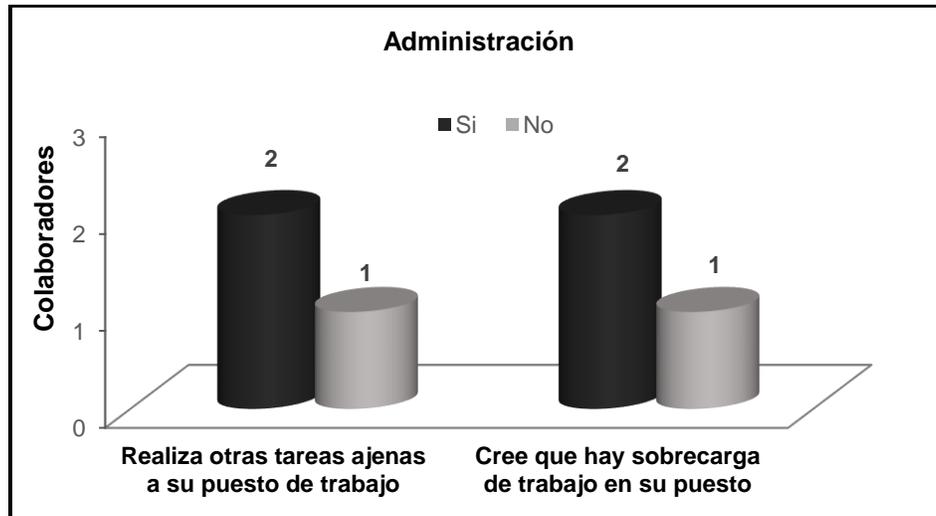
- **Área operativa**

1. Velar por el orden y limpieza en el salón de clases asignado.
2. Preparar las actividades de aprendizaje.
3. Llevar un resumen de plan de clase diario acompañado por el PNI (Diario Pedagógico sobre los aspectos positivos, negativos e interesantes).
4. Trabajar en las comisiones designadas.
5. Llevar un control de actividades evaluadas.

b. Jerarquías

La unidad de análisis tiene una línea de autoridad establecida (de arriba hacia abajo) la que limita la responsabilidad de todos los colaboradores en una sola persona, identificada como la directora administrativa y en su ausencia la coordinadora/supervisora lo que da como resultado una mínima delegación de responsabilidad y atribuciones; esta situación se incrementa por la falta del organigrama general para identificar las unidades administrativas y las líneas de responsabilidad por ello se trabaja con una estructura básica lo que provoca un incremento en las atribuciones del área administrativa, con la finalidad de indagar esta situación se consulta sobre la realización de otras actividades ajenas al puesto y si hay incremento de atribuciones en el mismo y los resultados son los siguientes:

Gráfica 10
Sobrecarga de trabajo
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El área administrativa está conformada por tres personas: directora/administrativa, coordinadora y/o supervisora y la secretaria-contadora, esta última marca la diferencia debido a que al momento de efectuar alguna atribución ajena a sus labores no apoya con llevarla a cabo, por lo que se establece la referencia anterior en el incremento de atribuciones.

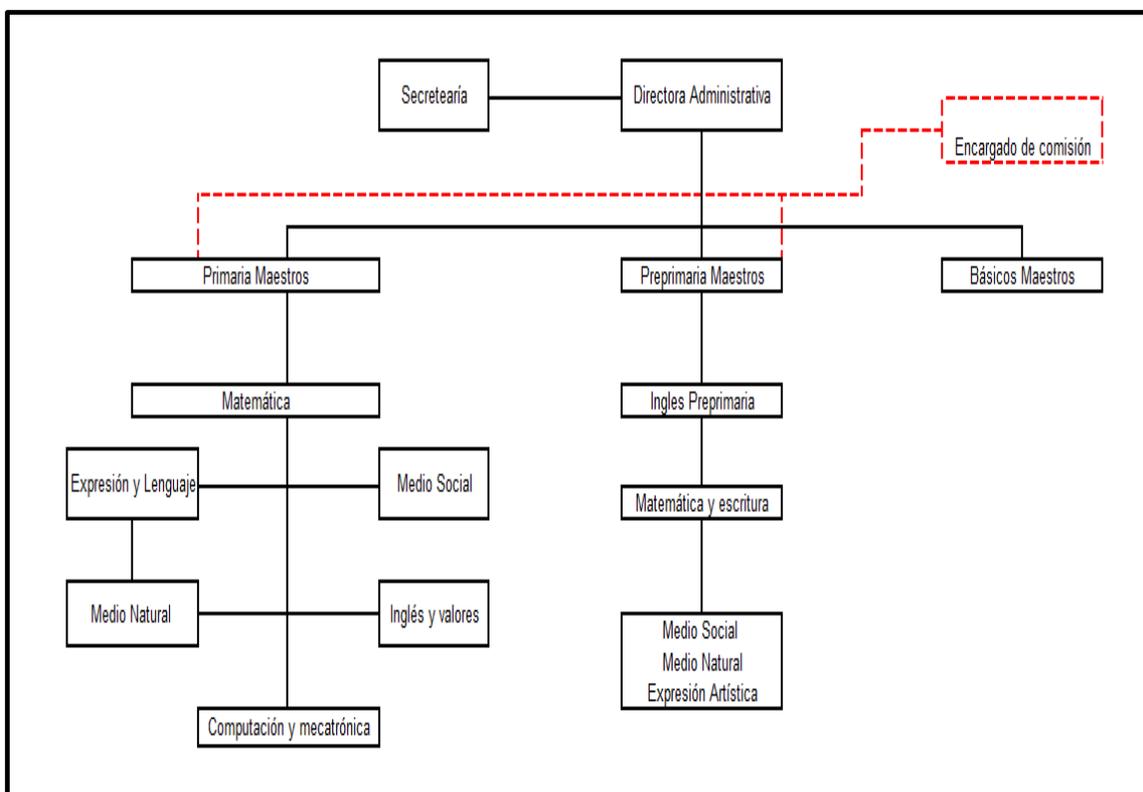
c. Puestos

Actualmente la institución educativa tiene definidos veinte puestos conformados por veintidós colaboradores los cuales son: directora administradora, coordinadora/supervisora, secretaria/contadora, 3 maestros de preprimaria, 8 maestros de primaria, 5 maestros de básicos y 3 auxiliares; conforme a la observación directa se expone que al momento de tener alguna ausencia en el área operativa la directora administrativa suple al maestro faltante de cualquier nivel, situación similar tiene el encargado de computación que cubre la plaza de gestor de sistemas, esta situación es repetida con algunos maestros que tienen asignadas otras clases para compensar el currículum.

2.3.2.2 Estructura organizacional

En seguida se presenta la estructura organizacional actual de la unidad objeto de investigación:

Gráfica 11
Estructura organizacional actual
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: Centro Educativo Privado. Año 2016.

De acuerdo con la gráfica anterior, la institución educativa trabaja con una estructura empírica y simple, de un aspecto informal pues no se visualiza en alguna parte de la institución, esta es indicada de forma verbal en ciertas ocasiones a los colaboradores.

2.3.2.3 Diseño organizacional

En virtud que no se encuentra formalmente definida la estructura organizacional, se identifica lo siguiente:

a. Tipo de estructura

Conforme a la investigación realizada, se determina que el tipo de estructura aplicada es funcional porque las actividades afines se encuentran agrupadas en el área operativa con los colaboradores de los niveles de preprimaria, primaria y básicos con esto se logra identificar el tipo de estructura, aunque carece de un organigrama general.

b. Dimensión de la estructura y sus categorías

La institución aplica la estructura vertical con tres niveles, los cuales se detallan así:

- **Nivel estratégico**

Se encuentra conformado por el consejo administrativo y la dirección general, el primero no se encuentra identificado en la estructura organizacional proporcionada por la unidad de análisis por esta razón se percibe de la existencia de éste en la entrevista realizada a la directora administrativa, por lo cual no se obtiene mayor información debido a que es confidencial.

- **Nivel táctico**

Está conformado por la coordinadora/supervisora quien es la encargada de velar por el buen funcionamiento del área operativa, al momento de requerir apoyo de parte de la directora administrativa por alguna ausencia o emergencia lo realiza, con la condicionante que efectuó las consultas correspondientes con ella para la toma de alguna decisión.

- **Nivel operativo**

Se encuentra integrado por el claustro de maestros de todos los niveles escolares, conformados por preprimaria, primaria y básicos.

c. Modelo de diseño y sus características

En la institución educativa se define una organización mecánica o burocracia debido a que tiene relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, con respecto a la autoridad de decisión es compleja pues al momento de tomar una decisión esta recae sólo en la directora administrativa quien debe solicitar autorización o el visto bueno del consejo administrativo.

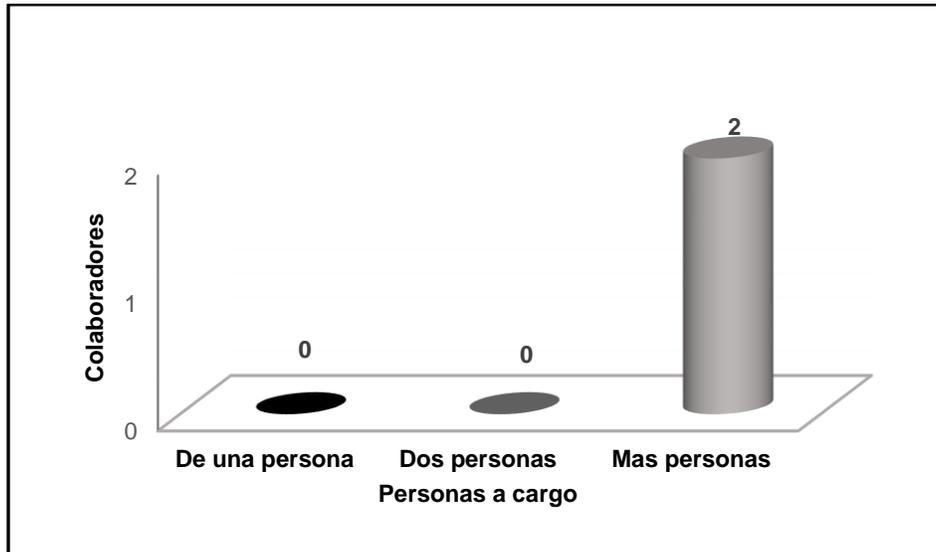
d. Tipo de departamentalización

En la unidad de análisis se establece la departamentalización funcional pues la organización se basa en las funciones dado por el tipo de empresa que brinda servicios educativos; por esta situación hay niveles donde los colaboradores están especializados, debido a que tienen un promedio de dos o más años en la institución.

e. Tramo de control administrativo

Se identifica el tramo de control estrecho a razón que el control y supervisión es en estrecho y estricto; por lo cual se realiza la consulta al área administrativa sobre el número de personas que tiene a su cargo, y se obtienen los siguientes resultados:

Gráfica 12
Personal a cargo de área administrativa
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Acorde a los resultados de las tres personas del área administrativa dos de ellas tienen personal a cargo las cuales son: la directora administradora y la supervisora/ coordinadora, como ya se aclaró anteriormente al momento de no encontrarse alguna de ellas la otra toma la responsabilidad para guiar a los colaboradores.

f. Sistema de organización

En la institución educativa existe el sistema de organización lineal, esto es reflejado en la información obtenida, dado que la autoridad y responsabilidad es continúa trasladada en una sola línea y ejecutada por la directora administradora.

2.3.2.4 Instrumentos de organización

Para efecto de la investigación se consulta a los colaboradores acerca de los instrumentos siguientes:

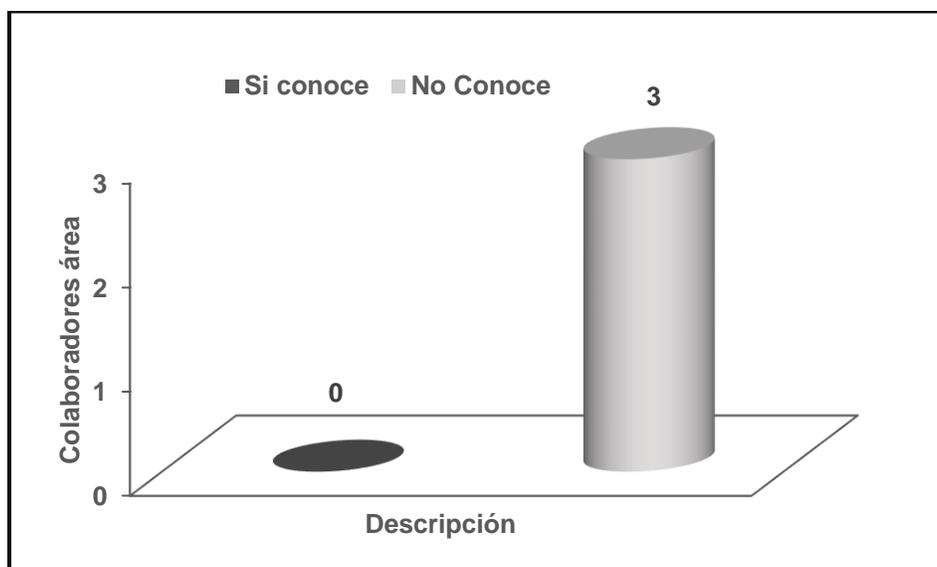
a. Organigramas

Conforme al proceso que se desarrolla en la investigación la unidad objeto de investigación no posee esta herramienta técnica dado que no se encuentra plasmada en algún documento o lugar en la institución, de modo que el personal no se encuentra identificado restándole importancia al proceso de identificación que tenga con la institución.

b. Descripción técnica de puestos

Se establece que en la institución no existen descriptores de puestos, esto debido a que carecen de conocimientos técnicos para elaborarlos; los colaboradores han conocido sus atribuciones de forma verbal indicadas al momento de iniciar labores y las desarrollan al ponerlas en práctica. Por tal motivo, se pregunta sobre la descripción técnica de puestos y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 13
Conocimiento de descripción técnica de puestos
Área Administrativa
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El personal administrativo ratifica que no hay descripción técnica de puestos, por ende, se establece que no hay algún documento donde se encuentre plasmada esta información, por ello, los colaboradores del área operativa desconocen las responsabilidades que con llevan sus plazas, puesto que está información es de uso únicamente del área administrativa y el consejo administrativo.

c. Descripción de procedimientos

Actualmente la institución educativa carece del algún documento que describa los procesos que tiene la institución, por ende, los colaboradores no tienen algún apoyo para confirmar si realizan a cabalidad sus actividades, al fomentar la inseguridad y se desaprovechan los recursos disponibles.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los hallazgos establecidas en la institución educativa con respecto a las funciones de planeación y organización:

2.4.1.1 Planeación

- La filosofía institucional no es expuesta como parte fundamental de la identidad institucional por lo cual no hay lineamientos definidos y desconocimiento de parte de los colaboradores al carecer de identificación con la institución.
- Los objetivos son determinados por el consejo administrativo y no se realiza la difusión a los colaboradores, por esta razón existe falta de colaboración de ellos para el alcance de los mismos.
- Las metas no sé encuentran definidas por lo tanto no se tiene establecida una medición del crecimiento institucional.
- Las estrategias son establecidas por el consejo administrativo de manera informal, por ende, no se dan a conocer a los colaboradores restándole importancia

a la dirección unificada de los planes trazados por la institución. Por ello se realiza la presentación de la matriz FODA:

Gráfica 14
Matriz FODA
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala

Factores Internos	Fortalezas F1. Mensualidades accesibles F2. Infraestructura adecuada a la actividad educativa F3. Escuela para padres F4. Plataforma educativa propia. F5. Lealtad de los clientes	Debilidades D1. Deficiencia en la filosofía institucional. D2. Estructura organizacional no definida técnicamente. D3. Carencia de descriptores de puesto. D4. Homeschooling
Factores Externos		
Oportunidades O1. Innovación en los proyectos educativos. O2. Apertura de nivel diversificado. O3. Alianzas con otras empresas educativas. O4. Desarrollo de plataforma educativa.	Estrategias (FO) 1. Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas para promocionar los productos en conjunto. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4)	Estrategias (DO) 1. Implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta para incrementar las oportunidades de la institución en el mercado educativo. (D1, D2, O1, O2, O4) 2. Establecer la plataforma para trabajar homeschooling que permita la expansión de la institución. (D4, O1, O2, O3, O4)
Amenazas A1. Competencia nueva. A2. Mejoras en la educación pública. A3. Crisis económica actual. A4. Crisis mundial.	Estrategias (FA) 1. Mejorar la utilización de las redes sociales para la captación de nuevos clientes (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4,)	Estrategia (DA) 1. Implementar los instrumentos de organización para reforzar el posicionamiento de la institución en el ambiente educativo (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4.)

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

- Así mismo se le ha restado importancia a la formulación de las tácticas esto por la falta de conocimiento técnico para su elaboración, lo que limita la medición de los logros alcanzados.
- Políticas, programas, normas y reglas no se encuentran definidas por ello se carece de precisión para lograr un mejor funcionamiento y desarrollo de la institución.

- Plan de acción este instrumento no es empleado por falta de conocimiento, por lo cual no se efectúa la medición adecuada del cumplimiento de las actividades realizadas.

2.4.1.2 Organización

- Los elementos de la organización no se encuentran definidos claramente porque han sido realizados de manera autodidacta, al delimitar el desarrollo organizacional de la institución.
- Se tiene la falta de una estructura organizacional técnica que sea divulgada a los colaboradores para delimitar autoridad y una coordinación efectiva, lo que provoca una desventaja organizacional.
- La carencia de la descripción técnica de puestos implica que los colaboradores no efectúen al cien por ciento sus actividades lo que genera falta de seguridad en la realización de las mismas.
- Los instrumentos son esenciales para lograr una organización adecuada, la inexistencia de estos en la institución restringe su desarrollo.

Al tomar en consideración los resultados obtenidos y las deficiencias existentes, se presenta la propuesta en el capítulo III, la cual proveerá a la institución los elementos e instrumentos administrativos para lograr la utilización de los recursos de una forma óptima.

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADA A UN CENTRO EDUCATIVO
PRIVADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El presente capítulo incluye la propuesta de los elementos e instrumentos de las funciones de planeación y organización para la unidad de análisis, lo que permitirá contar con herramientas técnicas para su aplicación.

3.1 Justificación de la propuesta

La institución educativa, es una entidad que proporciona los servicios educativos de nivel preprimaria a básicos, contribuye a la confianza y estabilidad de los padres de familia. Debido al ambiente y servicio al cliente en cual se desenvuelve, es necesario que posean una adecuada administración, al contar con las herramientas técnicas para lograr sus objetivos. De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, se plantea que las funciones de planeación y organización han sido desarrolladas de manera autodidacta, debido a que el personal no posee el conocimiento técnico para establecer los elementos e instrumentos para cada función que proporcionen ventajas competitivas adecuadas. Es por ello que se presenta la propuesta para reformular las funciones de planeación y organización y proporcionar a la institución educativa elementos e instrumentos para mejorar la utilización de los recursos disponibles.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% la propuesta de reformulación de funciones de planeación y organización proporcionada al centro educativo privado que permita optimizar su desempeño para el logro de sus objetivos a partir de marzo 2021.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización

A continuación, se presenta la reformulación de planeación y organización para la unidad de análisis:

3.3.1 Función de planeación

Los elementos e instrumentos de planeación se definen a continuación:

3.3.1.1 Elementos de la función de planeación

En seguida se describen los elementos de planeación:

a. Misión

Somos una institución educativa comprometida a brindar una educación analítica, tecnológica y bilingüe con personal capacitado y métodos educativos innovadores para la formación integral de los alumnos en la sociedad guatemalteca.

• Visión

Ser una empresa educativa guatemalteca innovadora, líder en excelencia académica reconocida por la formación integral de sus estudiantes en el municipio de Villa Nueva.

• Valores

A continuación, se describen los valores de la institución educativa:

Honestidad: al actuar transparentemente con los estudiantes y compañeros de trabajo.

Responsabilidad: en las obligaciones y actividades para fomentar la solidez en nuestra institución.

Tolerancia: en las opiniones, ideas y actitudes de nuestros alumnos y compañeros de trabajo.

Perseverancia: para alcanzar las metas que nos proponemos de manera profesional con nuestros alumnos y compañeros de trabajo.

b. Objetivos

Se establece un objetivo general y tres específicos para el centro educativo:

- **General**

Innovar en un 90% los métodos de enseñanza- aprendizaje, los servicios y procesos educativos en un periodo de 5 años, a partir del segundo semestre del año 2021.

- **Específicos**

- ✓ Promover la participación del 95% de los colaboradores en las actualizaciones educativas para llevar a cabo adecuadamente la innovación educativa, en un periodo de dos años al iniciar en abril del año 2021.
- ✓ Comprometer la participación del 100% de los colaboradores de la institución en la elaboración de los planes de trabajo anuales iniciando en el mes de junio 2021, por el periodo de dos años.
- ✓ Ampliar la cartera de alumnos en 5% cada año, con base al año anterior.

c. Metas

A continuación, se definen las metas para cada objetivo específico:

Metas objetivo 1

- ✓ Solicitar información al 100% de los cursos en línea de las herramientas para la docencia digital en mayo del 2021.
- ✓ Obtener el 100% de cotizaciones de los cursos de actualización para las áreas de matemáticas, tecnología e inglés en mes de julio del año 2021.

- ✓ Realizar un informe al 100% para presentarlo en reunión del consejo administrativo para su visto bueno a finales de primer semestre 2021.
- ✓ Elegir un colaborador por nivel para recibir la capacitación al 100%, la cual deberá replicar en las instalaciones de la institución educativa en junio 2021.

Metas objetivo 2

- ✓ Reunir a los colaboradores para realizar el 80% de la formulación de los objetivos a largo plazo y planes de trabajo en el mes de septiembre 2021.
- ✓ Realizar un listado de objetivos por nivel académico y por sección para realizar la selección del 90% de los más adecuados, a mediados del mes de octubre 2021.
- ✓ Presentar el 100% de los objetivos y planes de trabajo, a finales de octubre 2021 para aprobación del consejo administrativo.

Metas objetivo 3

- ✓ Solicitar el 100% de los datos de ingresos al área de secretaría para verificar la cantidad de alumnos que se inscriben cada año.
- ✓ Revisar la actualización al 100% de la promoción para solicitar nuevos medios de publicidad a finales del segundo bimestre del año.
- ✓ Realizar una encuesta de servicio al 95% de los padres de familia para indagar el porcentaje de satisfacción al cliente, a inicios del segundo semestre del año.

d. Estrategias

A continuación, se presentan las estrategias formuladas en la matriz FODA de acuerdo a las siguientes combinaciones FO, DO, FA, DA que permitirán alcanzar los objetivos institucionales:

Estrategia FO

✓ Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas para promocionar los productos en conjunto. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4).

Estrategias DO

✓ Implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta para incrementar las oportunidades de la institución en el mercado educativo. (D1, D2, O1, O2, O4)

✓ Establecer la plataforma para trabajar homeschooling que permita la expansión de la institución. (D4, O1, O2, O3, O4)

Estrategias FA

✓ Mejorar la utilización de las redes sociales para la captación de nuevos clientes. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4)

Estrategia DA

✓ Implementar los instrumentos de organización para reforzar el posicionamiento de la institución en el ambiente educativo. (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4)

e. Tácticas

Se describen las tácticas de las estrategias para la aplicación en la unidad de análisis, a continuación:

Tácticas para la estrategia 1

- ✓ Identificar las empresas educativas con las que se podrían realizar las alianzas correspondientes.
- ✓ Realizar una reunión con el consejo administrativo y los colaboradores para elaborar el portafolio de productos y servicios de la institución.
- ✓ Determinar a los cuatro aliados para realizar la alianza.

- ✓ Realizar la documentación de presentación de la alianza para los aliados.
- ✓ Evaluar la respuesta de los aliados para realizar la alianza.

Tácticas para la estrategia 2

- ✓ Implementar la reformulación de la filosofía institucional.
- ✓ Elaborar los afiches que contienen la filosofía institucional.
- ✓ Realizar la cotización para la elaboración de los rótulos en vidrio y afiches.
- ✓ Colocar los rótulos y el afiche institucional.
- ✓ Fortalecer la reformulación de la filosofía institucional propuesta con la inducción a los colaboradores nuevos.

Tácticas para la estrategia 3

- ✓ Evaluar el proyecto de homeschooling al realizar la investigación correspondiente para los trámites en el Mineduc y el desarrollo del soporte tecnológico correspondiente.
- ✓ Determinar al encargado del proyecto dentro de la institución.
- ✓ Definir el desarrollo del proyecto y del soporte tecnológico.
- ✓ Realizar la convocatoria para todos los colaboradores de forma general.
- ✓ Definir el grupo de colaboradores que serán parte del proyecto.
- ✓ Determinar la publicidad que se compartirá en las redes sociales.

Tácticas para la estrategia 4

- ✓ Actualizar la información en la página web y las redes sociales que se utiliza y verificar las pendientes de apertura.
- ✓ Determinar los contenidos que se desarrollan en las redes sociales conjuntamente con consejo administrativo.
- ✓ Realizar reunión con los colaboradores para definir temas de interés.
- ✓ Evaluar las opciones de promoción para clientes nuevos.

Tácticas para estrategia 5

- ✓ Diseñar con los colaboradores el listado de atribuciones de cada puesto.
- ✓ Proponer el modelo del descriptor de puestos.
- ✓ Exponer el modelo de descriptor de puestos al consejo administrativo para su visto bueno.
- ✓ Exponer a todos los colaboradores el descriptor de puestos para realizar observaciones.
- ✓ Actualizar el descriptor de puestos con las observaciones realizadas.

f. Políticas

A continuación, se determinan las políticas para la institución educativa:

- **Políticas de personal**

- ✓ Los colaboradores de nuevo ingreso recibirán inducción que les permita conocer los aspectos de la institución.

✓ La institución educativa brinda el apoyo a los colaboradores para que tengan acceso a la capacitación que otorga el Ministerio de Educación y otras entidades.

✓ El colaborador podrá gozar de dos horas de permiso para salir antes de su horario asignado el día de su cumpleaños.

- **Políticas de servicio**

✓ El servicio y atención a padres de familia, clientes internos y externos son prioritarios.

✓ Es importante que cualquier movimiento en los expedientes de los alumnos sea registrado para evitar inconvenientes con los padres de familia.

✓ Los colaboradores que sobresalgan en el servicio y atención a los estudiantes y compañeros de trabajo tendrán un reconocimiento especial.

- **Políticas de comunicación interna**

✓ El correo electrónico institucional es el medio de comunicación formal para todos los colaboradores, de uso exclusivo para la institución.

✓ Es importante que la comunicación entre colaboradores y padres de familia sea limitada, sin embargo, de ser necesaria se solicita la intervención del jefe inmediato para coordinar una reunión.

✓ Al momento de alguna falta de parte de un colaborador se toma una acción de personal, se realiza de forma verbal la primera vez, si esta llega a repetirse se realiza una notificación por escrito, la cuál será firmada por el colaborador y el jefe inmediato.

g. Programas

Se realiza la propuesta de la programación “Leamos juntos” del Mineduc como ejemplo a la unidad de análisis, con el fin de transmitir la forma técnica de realizarlo.

Formato 1
Programa “Leamos juntos”
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala

Actividades/ Tiempo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Responsable	Objetivo a alcanzar	
Lectura diaria											Coordinadora	Adquisición de un 75% de conocimientos de lectura en 8 meses.	
Práctica guiada	Lectura silenciosa	Fase I										Maestro de comunicación y lenguaje	Se desarrollan habilidades lectores en un 60% en 2 meses.
		Fase II											
		Fase III											
	Lectura comentada	Fase I										Maestra de comprensión lectora	Se desarrolla la comunicación oral y comprensión lectora en un 50% en 2 meses.
		Fase II											
		Fase III											
	Lectura reflexiva	Fase I										Maestra de lenguaje	Se desarrollará la competencia lectora en un 75% en 2 meses
		Fase II											
		Fase III											
	Comprobación Lectura	Fase I										Comisión de evaluación	Se evaluará el desarrollo de los objetivos anteriores en un 95% en 2 meses.
		Fase II											
		Fase III											

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

h. Procedimientos

Esta sección se desarrolla en los instrumentos de organización en el apartado de descripción de procedimientos.

i. Normas

A continuación, se presentan normas para la institución educativa:

- **Normas de vestuario**

✓ El uso del uniforme es indispensable en la jornada de trabajo.

✓ El buen uso, cuidado y presentación del uniforme es responsabilidad del colaborador.

✓ El calzado a utilizar será apto para el desarrollo de las actividades, no se empleará calzado abierto o sandalia.

• **Normas de uso de recursos del centro educativo privado**

✓ Los colaboradores utilizarán el teléfono del colegio únicamente para casos de emergencia.

✓ El uso de los recursos del colegio como impresora, útiles, equipo de computación e internet se utilizará moderadamente por los colaboradores.

✓ El uso de recursos personales como celulares, tablet, cargadores estará restringido salvo con previa autorización de la dirección.

j. Reglas

Se describen a continuación, las reglas para la unidad de análisis:

✓ Los colaboradores deben presentarse en las instalaciones media hora antes de iniciar la jornada educativa.

✓ Se promoverá la armonía dentro del colegio, al evitar bromas pesadas, conductas escandalosas, tanto para todos los colaboradores como para los estudiantes.

✓ Los colaboradores del área operativa deben actualizar sus espacios de trabajo y aulas asignadas.

✓ Los colaboradores deben de aceptar las instrucciones de la coordinadora o en su efecto la directora.

3.3.1.2 Planes de acción

A continuación, se realiza la descripción de los planes de acción por cada estrategia formulada, los cuales contienen las actividades a realizar, metas deseadas, responsables, tiempo de inicio y final, costos y presupuesto. Así mismo se adjuntan los formatos, guías y procesos para la implementación de las mismas, el orden de los planes de acción es el siguiente:

- Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas.
- Implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta.
- Establecer la plataforma para trabajar homeschooling.
- Mejorar la utilización de las redes sociales para la captación de nuevos clientes.
- Implementar los instrumentos de organización.

Cuadro 9
Plan de Acción 1
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Estrategia FO: Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas para promocionar los productos en conjunto.							
Objetivo: Determinar las actividades precisas para establecer y desarrollar al 100% la alianza estratégica a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta a la directora administrativa	Informar la propuesta al 100% en una reunión.	Estudiante USAC	02/03/2021	02/03/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 100.00
2	Discusión de la propuesta con la directora administrativa	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Directora administrativa	05/03/2021	05/03/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 20.00
3	Evaluar a 04 aliados (proveedores de servicios) para realizar el proyecto	Seleccionar al 100% dos aliados para llevar acabo el proyecto en una semana.	Consejo administrativo y secretaria	12/03/2021	26/03/2021	Papelería para la selección y refacción	Q 25.00
4	Enviar por email una solicitud formal de cita para poder plantear el proyecto. (formato 2)	Evaluar en un 95% la factibilidad, situación e interés de los dos aliados en dos semanas.	Secretaria	29/03/2021	12/04/2021	Laptop	Q -
5	Realizar una reunión inicial con los aliados seleccionados para presentar las propuesta de alianza. (formato 3)	Definir las capacidad de apoyo al 90% que se tendrá para el desarrollo de la alianza en una reunión con cada aliado.	Directora administrativa	05/04/2021	09/04/2021	Proyecto por cada aliado (propuesta) impresas y refacción	Q 250.00
6	Realizar una reunión secundaria con cada aliado para definir lineamientos	Definir el desarrollo del proyecto al 100% para iniciar dentro de un mes.	Secretaria	14/04/2021	14/05/2021	Documentación para elaboración de proyecto, computadora y otros.	Q 100.00
7	Realizar una reunión con cada aliado para revisar y pulir detalles del proyecto	Definición completa del proyecto al 100% un día antes de comenzar	Coordinadora	13/05/2021	13/05/2021	Impresión por proyecto y laptop	Q 50.00
8	Realizar una reunión con cada aliado para verificar resultados	Dar seguimiento al 100% a los resultados de la alianza cada mes, durante el proyecto.	Coordinadora	18/05/2021	18/06/2021	Impresión de resultados y laptop	Q 75.00
9	Evaluación del alcance obtenido de la alianza estratégica	Verificar en qué porcentaje se han alcanzado los aspectos de la alianza, de manera trimestral.	Directora administrativa	18/06/2021	20/09/2021	Impresión de resultados, impresión de informe, laptop	Q 20.00
TOTAL							Q 640.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 2
Carta de solicitud formal para alianza
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Logotipo

Villa Nueva, 10 de abril de 2021.

Sr. Adrián Avila
Grupo de Formación y
Capacitación educativa
2ª. Calle 14-53 zona 01
Ciudad de Guatemala
Presente

Estimado Señor:

Como empresa educativa hemos visto la forma en que se desarrolla su empresa, por tal razón nos gustaría tener un acercamiento personalizado para idealizar el desarrollo de una estrategia para fortalecer los aspectos positivos que resaltan de su labor. Por ello quisiéramos solicitar concertar una cita para dialogar esta situación y tener la posibilidad de realizar una alianza estratégica entre nosotros para promocionar nuestros productos y los suyos, al tener en cuenta los intereses mutuos y los recursos económicos.

Por esta razón es muy importante para nosotros conversar sobre dicho proyecto, quedo al pendiente de su confirmación para agendar dicha cita.

Atentamente



Directora administrativa

Formato 3
Propuesta comercial
Presentación para reunión
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Hoja 1 de 11



Hoja 2 de 11





SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN

Somos una institución educativa comprometida a brindar una educación analítica, tecnológica y bilingüe con métodos educativos innovadores para la formación integral de los alumnos en la sociedad guatemalteca.

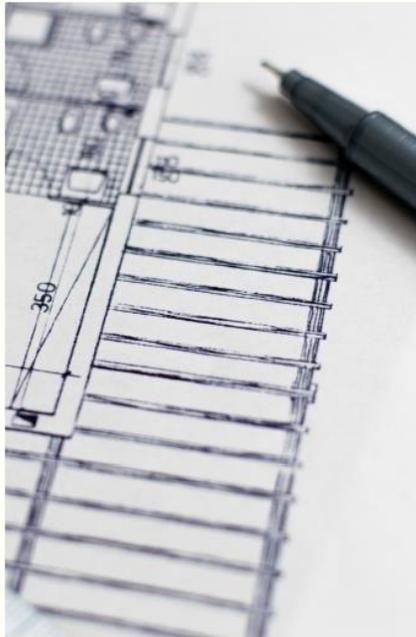
Ser una empresa educativa guatemalteca innovadora, líder en excelencia académica reconocida por la formación completa de sus estudiantes en el municipio de Villa Nueva.

ALGO QUE RECORDAR:

Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas.

DEMÓSTENES





PROYECTO

ALIANZA DE PROMOCIÓN

Es cuando dos empresas nos unimos o asociamos para promover nuestros productos en conjunto.

Con el fin de aumentar nuestra capacidad financiera, productiva, tecnológica, entre otros.

Ventajas de la alianza



AMPLIA

La cobertura geográfica, es decir nos expandimos



FORTALECE

Los servicios complementarios que se tienen y la imagen de la empresa



LLEGA

A un número de clientes potenciales



DISMINUYE

Los costos de operación al compartir esfuerzos comerciales y de marketing

COMO NOS PODEMOS AYUDAR

ALIANZA DE PROMOCIÓN.



PROMOCIÓN

DE SUS PRODUCTOS Y NUESTROS PRODUCTOS

En nuestros eventos, en los suyos, en las reuniones entre otros.





AL REALIZAR MENCIÓN O PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES

Al realizar la mención o promoción en tu red y nosotros también.



AL REALIZAR CONCURSOS

Que nuestros clientes los conozcan poco a poco así también sus clientes.

AL HACER CONTENIDO

PARA NUESTRAS PÁGINAS WEB

Se puede hacer videos, contenidos sobre información de nuestros productos o el uso que les podemos dar.



UNETE A NOSOTROS!!

ELABOREMOS UN PLAN DE ACCIÓN PARA ESTE PROYECTO

Gracias por asistir



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Cuadro 10
Plan de Acción 2
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Estrategia DO: Implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta para incrementar las oportunidades en el mercado educativo.							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta a la directora administrativa	Realizar la propuesta al 100% de la reformulación de la filosofía institucional en un día.	Estudiante USAC	09/03/2021	09/03/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 120.00
2	Discusión de la propuesta con la directora administrativa	Aprobar el 100% de la reformulación de la filosofía institucional y la estructura institucional en una reunión.	Directora administrativa	10/03/2021	10/03/2021	Equipo de computo, impresiones.	Q 50.00
3	Elaborar los afiches institucionales con la reformulación de la filosofía para las institución (formato 4)	Asegurar que el material sea elaborado de acuerdo al 100% de las especificaciones enviadas y en el material solicitado en dos semanas.	Secretaria	11/03/2021	24/03/2021	Elaboración de afiches y porta hojas de acrílico con distanciadores en esquina.	Q 450.00
4	Elaboración de filosofía institucional en vidrio para el área de atención al cliente (formato 4 y 5)	Asegurar que se cumpla con el 100% del diseño enviado, en dos semanas.	Secretaria	11/03/2021	24/03/2021	Diseño de filosofía en vidrio	Q 875.00
5	Instalar afiche y vidrio de filosofía institucional	Colocar los afiches, uno en cada nivel para que todos los puedan ver. El vidrio de la filosofía y estructura estará en el área de atención al cliente.	Encargado en la institución	25/03/2021	25/03/2021	Equipo de instalación	Q 300.00
6	Reunión con los colaboradores para darles a conocer la reformulación de la filosofía institucional y estructura organizacional propuesta	Dar a conocer al 100% a los colaboradores la filosofía en un día.	Coordinadora	07/04/2021	07/04/2021	Equipo de computación, hojas y lapiceros, refacción.	Q 150.00
7	Realizar la programación de nuevas reuniones para los colaboradores para continuar con el reforzamiento de la filosofía y estructura.	Dar seguimiento a la propuesta al 100% en reforzamiento de la identidad institucional, así como retroalimentación del tema trimestralmente.	Coordinadora	07/05/2021	09/08/2021	Equipo de computación y suministros de oficina.	Q 25.00
8	Evaluación del conocimiento de la filosofía y estructura.	Evaluar en qué porcentaje se ha realizado la propuesta de forma trimestral.	Directora administrativa	10/06/2021	25/10/2021	Equipo de computación y suministros de oficina.	Q 75.00
TOTAL							Q 2,045.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Filosofía Institucional



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Observaciones:

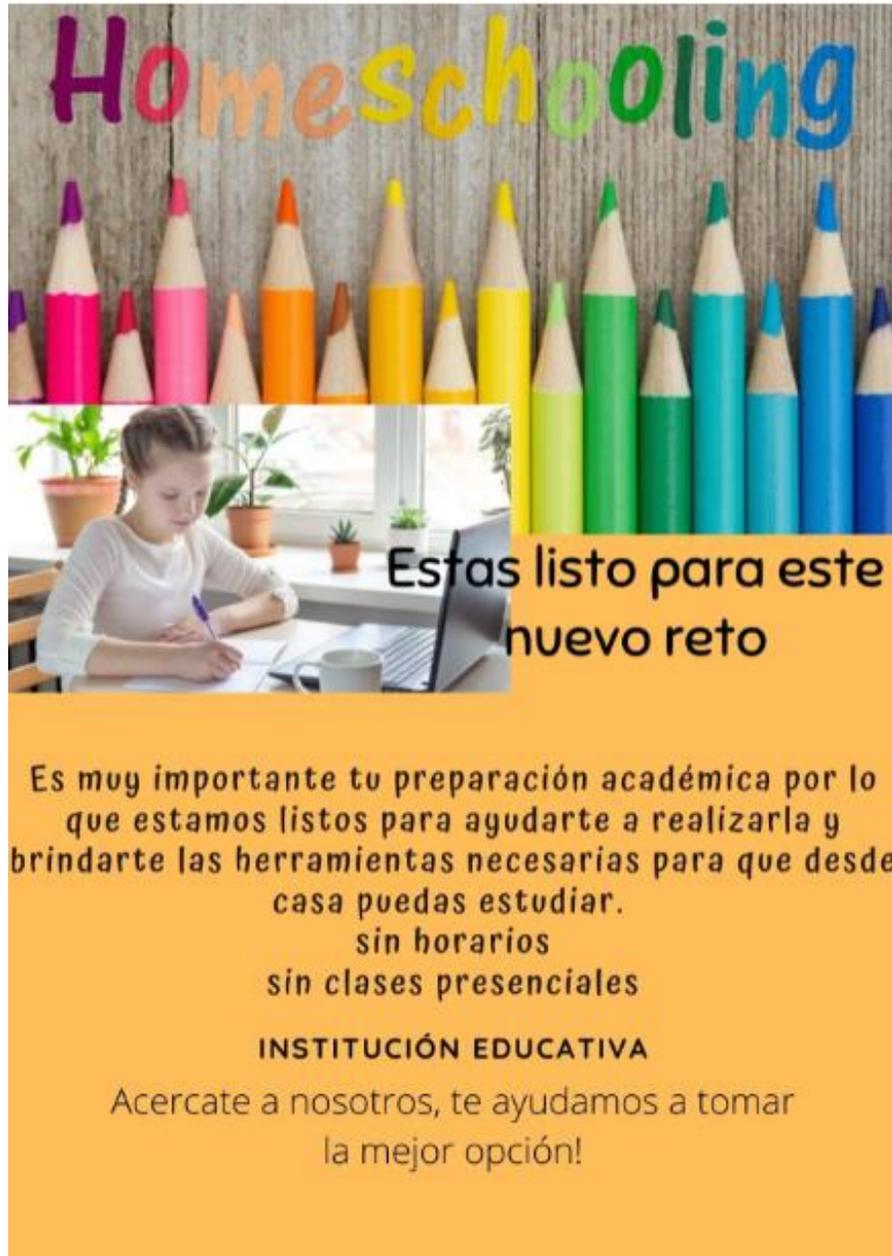
Primera columna: fondo rojo con letras de color blanco, segunda columna con el fondo azul con letras amarillo y la tercera columna fondo amarillo con letras de color azul. Los colores utilizados hacen alusión al logotipo de la institución educativa. Los afiches institucionales tendrán las medidas de 10 pulgadas por 11 pulgadas insertos en porta hojas de acrílico transparente de 3 milímetros para cada nivel de la institución, el vidrio de la filosofía será de 8 milímetros con la medida de 16 pulgadas por 22 pulgadas para el área de atención al cliente.

Cuadro 11
Plan de acción 3
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Estrategia DO2: Establecer la plataforma para trabajar homeschooling para permitir la expansión de la institución.							
Objetivo: Establecer las actividades precisas para establecer y desarrollar al 100% el proyecto de educación en casa a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta a la directora administrativa	Realizar la propuesta al 100% del uso de la plataforma educativa para trabajar homeschooling en una reunión.	Estudiante USAC	15/03/2021	15/03/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 20.00
2	Discusión de la propuesta con la directora administrativa para verificar información importante para plantear la estrategia.	Aprobar al 100% la propuesta en una reunión.	Director Administrativa	16/03/2021	16/03/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 20.00
3	Coordinar y verificar quien será el personero encargado de esta modalidad dentro de la institución.	Desarrollar al 100% formalmente la modalidad dentro de la institución en una semana.	Coordinadora	19/03/2021	26/03/2021	Laptop, hojas, informe.	Q 100.00
4	Definir el desarrollo del proyecto de educación en casa con el encargado	Obtener información al 90% sobre los aspectos para el desarrollo del proyecto en dos días.	Maestro de computación	05/04/2021	07/04/2021	Laptop	Q -
5	Realizar reunión con el consejo administrativo para definir el desarrollo del proyecto.	Definir al 100% todos los aspecto técnicos, educativos y encargado del proyecto en una semana.	Directora administrativa	08/04/2021	16/04/2021	Informes, laptop.	Q 20.00
6	Realizar una reunión con los maestros interesados en participar en la nueva modalidad.	Definir el desarrollo del proyecto al 100% para el inicio en un mes	Coordinadora	17/04/2021	17/04/2021	Laptop, refacción, entre otros.	Q 150.00
7	Realizar el envío de publicidad dentro de las redes sociales y página web de la institución educativa (formato 6)	Promocionar completamente el proyecto al 100% en dos días.	Maestro de computación	17/04/2021	19/04/2021	Impresión para proyecto y laptop	Q 750.00
8	Envío de carta para informar a los padres de familia sobre esta nueva modalidad (formato 7)	Promocionar completamente el proyecto y captación de clientes al 100% en dos días.	Secretaria	17/04/2021	19/04/2021	Impresión de cartas o recepción de envío laptop.	Q 200.00
9	Evaluación del alcance obtenido de este proyecto.	Verificar en qué porcentaje se ha alcanzado los aspectos del proyecto al por trimestre.	Directora administrativa	10/06/2021	03/12/2021	Impresión de resultados, impresión de informe, laptop	Q 150.00
TOTAL							Q 1,210.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 5
Promoción de homeschooling
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala.



Estas listo para este nuevo reto

Es muy importante tu preparación académica por lo que estamos listos para ayudarte a realizarla y brindarte las herramientas necesarias para que desde casa puedas estudiar.

sin horarios
sin clases presenciales

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Acercate a nosotros, te ayudamos a tomar la mejor opción!

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 6

Carta para presentación de proyecto

Padres de familia

Centro Educativo Privado

Villa Nueva, Guatemala

Logotipo

Buen día es un agrado saludarle por este medio rogándole a Dios que todos se encuentren bien en su familia. El motivo de la siguiente información es debido a que estamos en constante innovación, por lo cual hemos observado la necesidad de prestar los siguientes servicios:

- Educación presencial, al recibir clases diariamente.
- Educación a distancia, modalidad Homeschooling.

A continuación, se le proporciona más información de dicha modalidad:

Homeschooling o educación en casa es una modalidad donde los padres de familia requieren de la formación educativa en un ambiente de enseñanza diferente a los métodos tradicionales que se proporcionan en los colegios. El modelo de educación en casa se encuentra autorizado en Guatemala por el Mineduc desde el año 2000.

Este modelo busca que los niños sean personas autosuficientes para realizar sus actividades, tareas, estudios entre otros, al llevar la educación a la tranquilidad de sus hogares, a su propio ritmo. El sistema de educación en casa tiene tres elementos fundamentales los cuales son:

1. El contacto personal (el centro educativo es el centro de orientación)
2. La clase de orientación o tutoría socializada (el maestro encargado)
3. Materiales impresos (folletos)

El contenido escolar se encuentra dividido en:

- ✓Lectura previa o introducción
- ✓Objetivos y desarrollo de contenidos
- ✓Lecturas adicionales
- ✓Bibliografía consultada
- ✓Ejercicios de autoevaluación con respuestas
- ✓Autocontrol

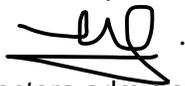
En este tipo de educación el padre no necesitar ser un experto para apoyar al niño dado que en el transcurso de la enseñanza verán que es una tarea conjunta.

Los módulos que se utilizaran para este tipo de enseñanza son:

- Módulos didácticos
- Pruebas de evaluación
- Guías académicas
- Material didáctico y audiovisuales

Este método no está regido a horarios, clases en línea, entre otros. Si usted ha pensado en esta opción y necesita más información se puede comunicar con: Directora administrativa al WhatsApp para comunicación directa y así como convenir una reunión virtual o presencial para resolver sus dudas.

Atentamente;



Directora administrativa
Institución educativa

Cuadro 12
Plan de Acción 4
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Estrategia FA: Mejorar la utilización de las redes sociales para la captación de nuevos clientes							
Objetivo: Determinar las actividades precisas para establecer y desarrollar al 100% la utilización de redes sociales a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta a la directora administrativa	Realizar la propuesta al 100% de mejora en la utilización de las redes sociales en un día	Estudiante USAC	04/05/2021	04/05/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 50.00
2	Discusión de la propuesta con la directora administrativa para verificar las redes sociales en función.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Directora administrativa	05/05/2021	05/05/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 30.00
3	Realizar una reunión con la directora para verificar la apertura de redes sociales faltantes y contenidos.	Aprobar la apertura de redes sociales pendientes y contenidos al 100% en tres días.	Maestro de computación	11/05/2021	14/05/2021	Equipo de computo, hojas, lapiceros	Q -
4	Realizar la presentación de la propuesta	Definir en una reunión como se realizarán las publicaciones en un 90%	Coordinadora	14/05/2021	14/05/2021	Laptop	Q -
5	Realizar una reunión con los colaboradores para verificar temas de interés para las publicaciones.	Definir el 90% de desarrollo de las redes sociales en un día.	Coordinadora	19/05/2021	19/05/2021	Laptop, entre otros	Q 50.00
6	Iniciar con una publicación similar en todas las redes unificadas en la página web. (formato 8)	Promocionar el proyecto al 100% en dos semanas (para dar inicio).	Maestro de computación	20/05/2021	03/06/2021	Laptop	Q 1,280.00
7	Realización de promoción exclusiva para padres y nuevos clientes para conocer las nuevas redes sociales. (formato 9)	Promocionar completamente el proyecto y captación de clientes al 100% en dos semanas (para dar inicio).	Maestro de computación	20/05/2021	03/06/2021	Laptop	Q 350.00
8	Evaluación del alcance obtenido de este proyecto por seguidores de las páginas.	Evaluar qué porcentaje se ha alcanzado de la propuesta realizada de forma bimestral.	Directora administrativa	11/07/2021	29/10/2021	Impresión de resultados, impresión de informe, laptop	Q 50.00
TOTAL							Q 1,810.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 7
Publicidad para redes sociales
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

¡Participa!

Concurso: ¿Cuáles son los tres pilares básicos en el colegio?
Responde en Instagram y menciona a tres personas que no conozcan el colegio, indicándoles porque te gusta estudiar aquí...la respuesta más creativa entrará a un sorteo en donde te podrás ganar una agenda del nuevo ciclo escolar

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Cuadro 13
Plan de acción 5
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Estrategia DA: Implementar los instrumentos de organización para reforzar el posicionamiento de la institución en el ambiente educativo.							
Objetivo: Determinar las actividades precisas para implementar los instrumentos de organización al 100% en un corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta a la directora administrativa	Realizar la propuesta al 100% de los instrumentos de organización en un día.	Estudiante USAC	04/05/2021	04/05/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 50.00
2	Discusión de la propuesta con la directora administrativa.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Directora administrativa	05/05/2021	05/05/2021	Equipo de computo, impresiones, hojas de papel bond, lapiceros.	Q 30.00
3	Reunión con el personal administrativo para verificar la implementación de los instrumentos de organización.	Acordar la recopilación del 90% de información para iniciar el proyecto en una semana.	Directora administrativa	17/05/2021	21/05/2021	Sala de maestros, laptop hojas, refacción.	Q 50.00
4	Mostrar el llenado de información con los modelos de los instrumentos de organización.	Recolectar la información necesaria para utilizar el modelo de descriptor de puestos en un período tres meses.	Coordinadora	21/05/2021	21/07/2021	Laptop	Q 500.00
5	Proponer reunión con el consejo administrativo para el visto bueno	Verificar al 100% la información real de los instrumentos de organización en un mes	Coordinadora	21/07/2021	24/08/2021	Impresiones, cañonera, refacción.	Q 500.00
6	Coordinar reunión con los colaboradores para dar a conocer los instrumentos de organización.	Dar a conocer al 100% los instrumentos de organización en una reunión.	Secretaria	01/09/2021	01/09/2021	Impresiones, cañonera, laptop, refacción.	Q 500.00
7	Actualizar los instrumentos de organización	Realizar en un 100% la actualización de todos los instrumentos de organización en un año.	Directora administrativa	21/09/2021	21/09/2022	Impresiones, laptop	Q 50.00
8	Evaluación de la propuesta.	Verificar el resultado de utilización de los instrumentos de organización cada trimestre.	Directora administrativa	05/08/2021	03/12/2021	Impresiones, laptop.	Q -
TOTAL							Q 1,180.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

3.3.1.3 Evaluación de estrategias

Para evaluar el cumplimiento de las estrategias es necesario realizar una revisión periódicamente de los planes de acción, esto con la finalidad de medir el desempeño efectivo de las actividades planeadas al determinar si han sido productivas; tomándose en cuenta toda modificación o cambio que surgiere para tomar las medidas correctivas a los proyectos propuestos.

Se deberá de realizar las evaluaciones correspondientes en el periodo de aplicación de las estrategias por lo menos cada mes para su correcta medición, debiéndose tomar en cuenta los parámetros para establecer el avance por lo cual se adjunta el siguiente instrumento para facilitar la apreciación de estas:

Instrucciones de llenado:

1. Total de actividades, describe todas las actividades listadas en el plan de acción.
2. Actividades realizadas, describe el número de actividades elaboradas.
3. En la casilla de porcentaje de avance se colocará el resultado de la siguiente operación: Total del número de actividades realizadas divididas por el total del número de las actividades definidas en el plan de acción, el resultado se multiplica por 100, obteniéndose un porcentaje el cual tendrá los siguientes parámetros:

Porcentaje	Parámetro
0%	No se ha iniciado el proceso de la estrategia.
1 a 25%	En etapa inicial del proceso.
26 a 50%	Parcialmente realizado, a la mitad de las actividades.
51 a 75%	En la etapa final, en proceso de revisión apto para modificaciones.
76 a 100%	Finalizado.

4. Fecha: colocar la fecha que se lleva a cabo la evaluación.

5. Firma de responsable de realizar la evaluación.

6. Observaciones: deberá de comunicarse los factores positivos o negativos si afectará la productividad o si es necesaria alguna modificación.

Formato 9
Guía para evaluar estrategias
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala

No.	Estrategia	Tipo	Total de actividades	Actividades realizadas	% de avance	Parametro	Fecha	Responsable firma	Observaciones
			(A)	(B)	(B/A)*100				
1	Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas.	FO	9	2	22.22%	Etapa inicial	15/06/2021		Proyecto aún en discusión con el consejo administrativo.
2	Establecer e implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta y la estructura organizacional definida formalmente.	DO							
3	Establecer la plataforma para trabajar homeschooling.	DO2							
4	Mejorar la utilización de las redes sociales para reformar la comercialización y captación de nuevos clientes.	FA							
5	Implementar el modelo de descriptor de puestos	DA							

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

3.3.2 Función de organización

A continuación, se presenta la reformulación de la función de organización:

3.3.2.1 Elementos de la función de organización

Seguidamente se detallan las funciones, jerarquías y puestos:

a. Funciones

A continuación, se establecen las funciones de cada unidad administrativa:

1. Dirección general:

- a. Representar al colegio en todos los actos oficiales.
- b. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente.
- c. Coordinar al personal administrativo con respecto a sus funciones.

2. Coordinación académica:

- a. Supervisar el cumplimiento del desempeño de la labor docente.
- b. Planificar actividades derivadas del pensum por área.
- c. Supervisar expedientes académicos.

3. Sección de preprimaria, primaria y básicos:

Nivel preprimaria son:

- a. Estimular la habilidad básica dentro del desarrollo del aprendizaje de los niños.
- b. Desarrollar la comprensión y seguimiento de instrucciones orales y escritas de los niños.
- c. Desarrollar la habilidad pre lectora clave para aprender en leer en concreto.

Las del nivel primaria y nivel básico son:

- a. Desarrollar situaciones que favorezcan los procesos de aprendizaje.

- b. Promover en los alumnos la apropiación de los valores, conocimientos y actitudes del modelo educativo.

- c. Mantener una comunicación objetiva y eficaz con los alumnos, compañeros de trabajo, padres de familia, tutores entre otros.

b. Jerarquías

Se realiza la propuesta de la jerarquización en la estructura, donde se definen las líneas de autoridad y responsabilidad de cada colaborador ante un encargado de manera que se representa el proceso de delegación de autoridad en el organigrama sugerido, por esta razón se presentan los niveles organizacionales a continuación:

- Nivel estratégico: Integrado por el consejo de administración, el cual es la entidad encargada del funcionamiento de la institución educativa, la máxima autoridad.

- Nivel táctico: Compuesto por la directora administrativa y secretaria.

- Nivel operativo: Constituido por la coordinadora/supervisora en el nivel operativo de primera línea y los maestros de cada sección como personal operativo.

c. Puestos

Se realiza la división de los puestos de acuerdo expuesto:

Área administrativa 02 puestos (directora administrativa y secretaria) y área operativa 18 puestos (coordinadora y maestros).

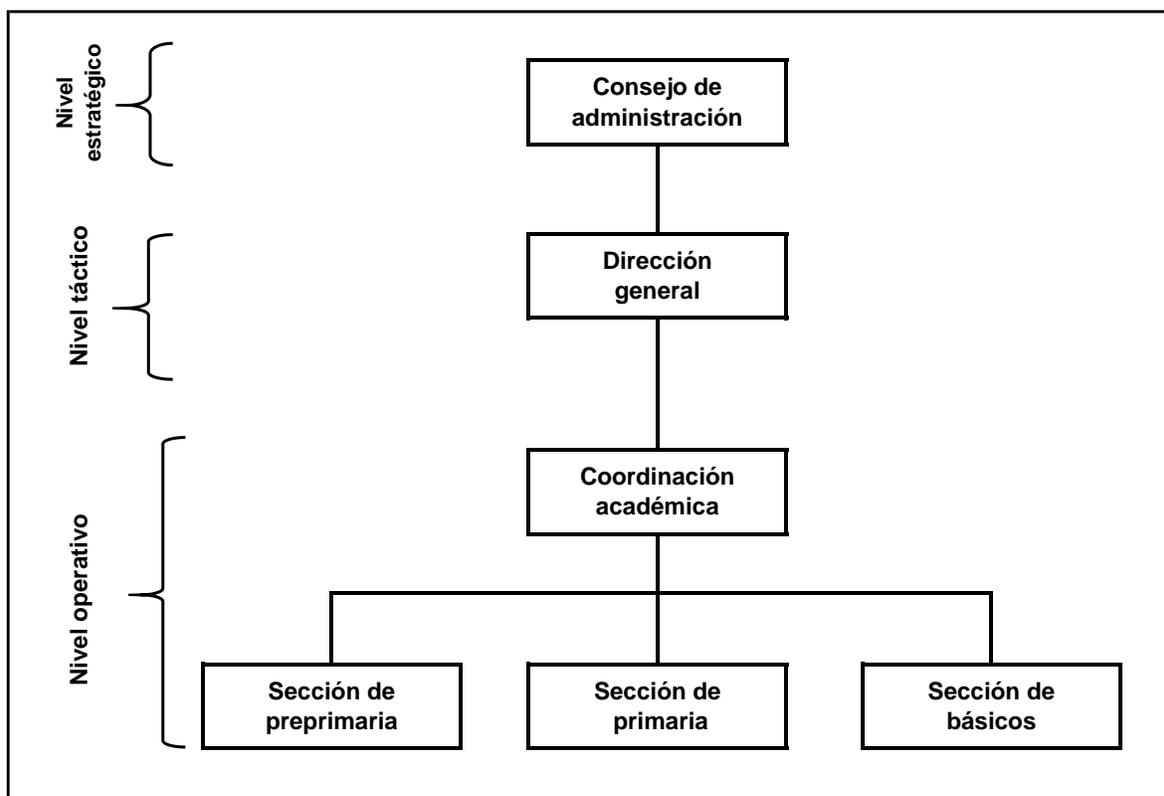
3.3.2.2 Estructura organizacional

A continuación, se realiza la propuesta de la estructura organizacional: organigrama general y nominal que promueve el orden en la institución al definir las líneas de autoridad.

a. Organigrama general

En el siguiente organigrama se visualiza la integración del centro educativo privado, los niveles de organización, líneas de relación y jerarquía.

Formato 10
Organigrama general propuesto
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala

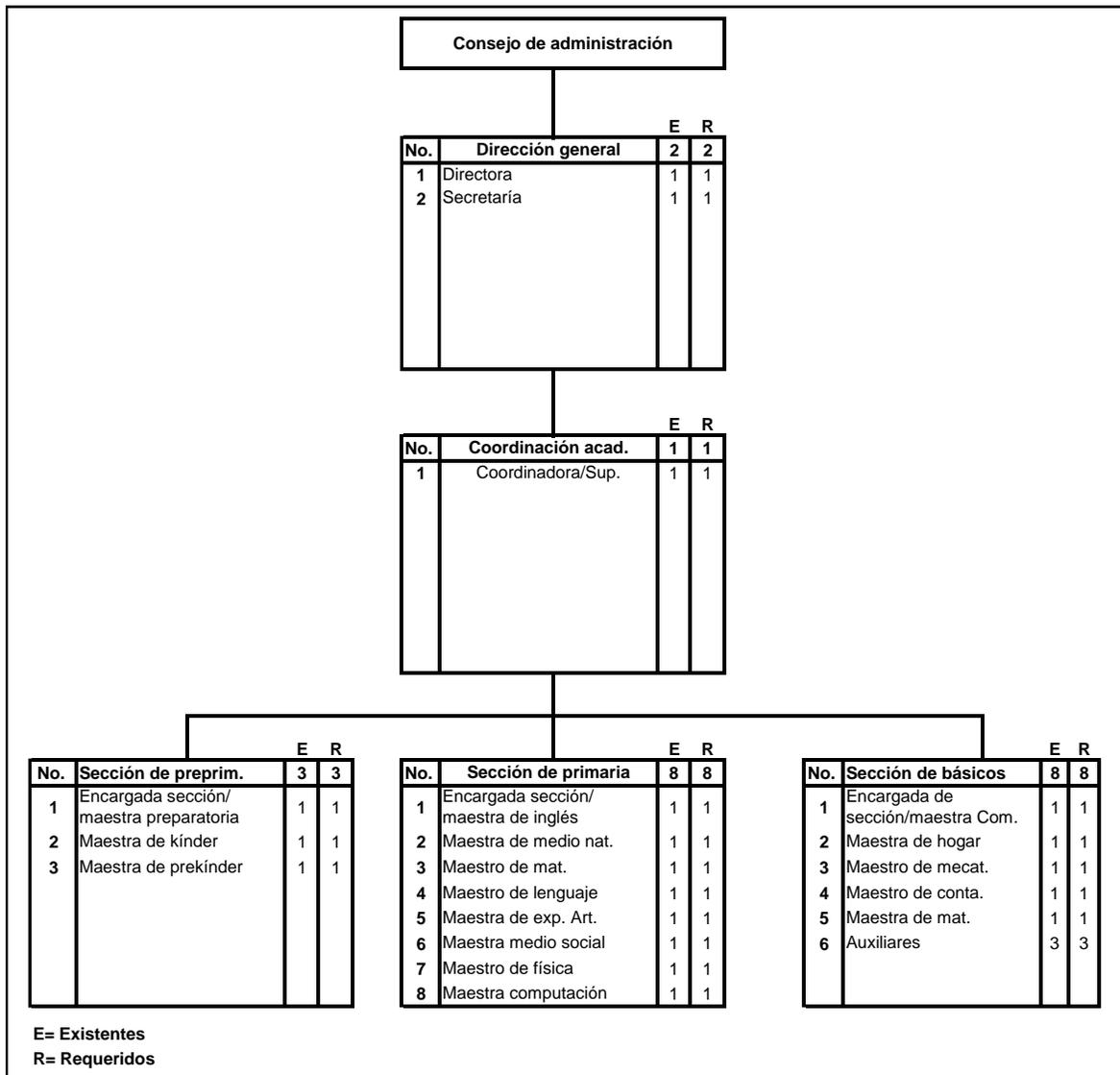


Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

b. Organigrama nominal

En el siguiente organigrama se observan los puestos y el número de plazas que conforman la institución:

Formato 11
Organigrama nominal propuesto
Centro Educativo Privado
Villa Nueva, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

3.3.2.3 Diseño organizacional

A continuación, se definen los componentes aplicados a la estructura organizacional propuesta para la institución educativa:

a. Tipo de estructura organizacional

En la institución educativa se propone continuar con la organización funcional, esto debido a que es la apropiada por la agrupación de las funciones que realiza, se toma en cuenta la separación de funciones administrativas y operativas para incrementar su capacidad de servicio.

b. Dimensión y categorías de la estructura

Se propone que la dimensión de la estructura organizacional sea vertical para contar con un responsable de cada unidad correspondiente, así como el empleo de los tres niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo para tener un mejor control.

c. Modelo de diseño y sus características

Conforme a la propuesta de estructura organizacional, el modelo de diseño apropiado para la institución educativa es una organización burocrática pues se desea alcanzar la alta formalización en los canales de comunicación y deberes fijos para evitar la duplicidad en las actividades de los colaboradores.

d. Tipo de departamentalización

La departamentalización en la institución es funcional en vista que los puestos se encuentran agrupados por áreas funcionales (conocimiento, habilidades, proceso de trabajo) por ello se estimula la especialización en cada grupo en consecuencia, se propone seguir el uso de está.

e. Tramo de control administrativo

De acuerdo al tamaño de la institución se realiza la propuesta de un tramo de control estrecho o de estructuras altas para que la supervisión sea controlada de acuerdo a los niveles organizacionales de manera que la comunicación sea rápida entre subordinados y jefes.

f. Sistema de organización

El sistema de organización propuesto es el funcional de acuerdo a lo planteado en la estructura organizacional que permita una mejor supervisión técnica y el desarrollo una comunicación directa.

3.3.2.4 Instrumentos de organización

Se describe a continuación la propuesta de los instrumentos de organización para la institución educativa:

a. Descripción técnica de puestos

Se realiza la presentación de este instrumento para facilitar la orientación de los colaboradores al momento de desempeñar sus labores; permitirá a la unidad de análisis tener parámetros de medición de desempeño de manera objetiva y transparente.

Los puestos que se describen como ejemplo son:

1. Directora General
2. Coordinadora /Supervisora
3. Maestra de preparatoria (Preprimaria)
4. Maestra(o) de matemática (Primaria)
5. Maestra(o) de inglés (Básicos)

Formato 12
Descripción técnica de puestos
Directora general
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

1. Identificación

Nombre del puesto: Directora general
Código del puesto: BPS.RH-001(Mineduc125)
Unidad administrativa: Dirección general
Le reporta a: Consejo administrativo
Le reporta: Coordinadora
Fecha de elaboración: Septiembre/2019

2. Objetivo del puesto

Puesto de nivel táctico, es el responsable de planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de aspecto técnico-pedagógicos y administrativos del centro educativo privado en forma eficiente.

3. Atribuciones del puesto

Principales

- Planificar, dirigir, organizar, coordinar y supervisar el trabajo desarrollado por el personal a su cargo.
- Coordinar las actividades de planificación y organización para el logro efectivo de los objetivos.
- Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa, bajo su responsabilidad en coordinación con su personal docente.
- Gestionar propuestas de mejorar para cada área para garantizar su optima organización.

Secundarias

- Realizar reuniones con los padres familias, tutores y maestros en casos especiales de alumnos con algún problema de tipo educativo y conductual etc.
- Llevar un control específico en las áreas asignadas a su cargo: Administrativas y financiera, a fin de tener toda la información al día.
- Velar por el cumplimiento con los tramites necesario y solicitados en supervisión educativo y MINEDUC en las fechas solicitadas.
- Realizar la correcta actualización de la documentación administrativa, operativa y financiera para presentación de manuales y reportes correspondientes.
- Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa juntamente con coordinación.

Ocasionales

- Representar al centro educativo privado en todos aquellos actos oficiales y extraoficiales que son de su competencia.
- Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente y administrativo.
- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por el MINEDUC.
- Supervisar expedientes de los alumnos para el consejo administrativo.

4. Especificación del puesto

Educación

Licenciado(a) en pedagogía y ciencias de la educación, administración de empresas, filosofía, historia, letras.

Experiencia

- De 6 a 8 años en la enseñanza nacional.
- Escalafón clase "E"

Habilidades

- Alta capacidad de relacionarse con las personas y colaboradores
- Don de mando y liderazgo participativo
- Fluidez verbal
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales
- Alto grado de responsabilidad económica y financiera
- Personalidad equilibrada
- Alto grado de discreción
- Manejo del idioma inglés en un 80%

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad

Errores

- En toma de decisiones del personal que se admite en la institución.

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo en la institución

Relaciones con otros

- Tiene una relación de respeto, comunicación abierta, confianza con los colaboradores, estudiantes, padres de familia, encargados y tutores así también con proveedores y representantes del Mineduc.

Información confidencial

- Se exige discreción de información maestros, familias y alumnos.

Dinero

- Tiene una responsabilidad del 75% sobre dinero.

Supervisión

- Recibe supervisión de parte del consejo administrativo.
- Supervisa a la coordinadora académica.

6. Nivel de esfuerzo

Mental

90%

Físico

10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de docencia y de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Sujeto a altas situaciones de estrés, sufrir accidentes de trabajo entre otros.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 13
Descripción técnica de puestos
Coordinadora
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

1. Identificación

Nombre del puesto: Coordinadora
Código del puesto: BPS.RH-002(Mineduc125)
Unidad administrativa: Coordinación académica
Le reporta a: Directora general
Le reporta: Encargados de sección
Fecha de elaboración: Septiembre/2019

2. Objetivo del puesto

Puesto de nivel operativo (primera línea), es el encargado de coordinar al personal operativo a fin de cumplir eficiente y oportunamente los requisitos del Mineduc y requerimientos que tenga la institución.

3. Atribuciones del puesto

Principales

- Supervisar el cumplimiento del desempeño de la labor docente de todos los maestros y el cumplimiento de lo establecido por el curriculum nacional base, por parte del Mineduc.
- Supervisar eficiencia de los colaboradores en cada nivel educativo, así como el control de los insumos necesarios para cada actividad.
- Llevar el control correspondiente de la asistencia, ausencias del personal operativo.
- Planificar las actividades que derivan del pensum por área

Secundarias

- Solicitar las planificaciones a los docentes, para realizar las revisiones correspondientes.
- Coordinar las actividades de planificación y control conforme las metas y objetivos de la unidad.
- Atender personalmente todo requerimiento de parte del Mineduc.
- Apoyar en la realización de actividades culturales, sociales y deportivas en el colegio.
- Realizar reuniones con los padres de familia y maestros en casos especiales de alumnos con algún problema de tipo educativo entre otros.

Ocasionales

- Supervisar expedientes de los alumnos para el consejo administrativo

- Establecer mecanismos de control de suministros, útiles y material didáctico, necesarios para llevar a cabo el proceso educativo
- Buscar nuevas acciones para la actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa para presentarla aprobación en Dirección.
- Apoyar en las situaciones necesarias

4. Especificación del puesto

Educación

- Profesores de segunda enseñanza en ciencias de la educación, graduados en supervisión escolar en educación.

Experiencia

- De 5 años en la enseñanza nacional, uno o dos años en supervisión escolar.
- Escalafón clase “C”

Habilidades

- Trabajo en equipo, liderazgo y logro de objetivos
- Tolerancia a situaciones bajo presión
- Sentido de organización
- Responsabilidad
- Administración del tiempo
- Proactivo.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina, manejo de equipo de computación, conocimiento del CNB, PNI y trámites correspondientes al Mineduc.

5. Responsabilidad

Errores

- En toma de decisiones del personal que se admite en la institución.

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del mobiliario y equipo en la institución

Relaciones con otros

- Mantendrá estrecha relación con el director general, maestros de todas las secciones para realizar las planeaciones correspondientes. También estará en contacto con padres de familia, encargados o tutores legales, así como personal del Ministerio de educación.

Información confidencial

- Exigente discreción de la información de la institución y alta confidencialidad en el manejo de expedientes académicos.

Dinero

- Se tratará de no manejar ninguna responsabilidad de dinero

Supervisión

- Recibe supervisión de parte de directora general.
- Supervisa a los encargados de sección.

6. Nivel de esfuerzo**Mental**

90%

Físico

10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de docencia y de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Sujeto a altas situaciones de estrés, sufrir accidentes de trabajo entre otros.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 14

Descripción técnica de puestos

Maestra de preparatoria (preprimaria)

Centro educativo privado

Villa Nueva, Guatemala

1. Identificación

Nombre del puesto: Maestra de preparatoria
Código del puesto: BPS.RH-005 (Mineduc125)
Unidad administrativa: Sección de preprimaria
Le reporta a: Encargada de sección
Le reporta: Ninguno
Fecha de elaboración: Septiembre/2019

2. Objetivo del puesto

Puesto de carácter operativo, es la encargada de ser orientadora para la educación con base al proceso social y cultural del país, al fomentar el respeto por su comunidad, para actualizar las materias que enseña y metodología educativa.

3. Atribuciones del puesto

Principales

- Cuidar a los niños durante las actividades, responsabilizándose de manera afectiva para los fines pedagógicos que se persiguen
- Atender a los niños en el periodo de refacción para formarles buenos hábitos.
- Realizar la corrección constante del lenguaje de los niños
- Vigilar la entrada y salida de los niños y entrega a las personas designadas

Secundarias

- Solicitar las planificaciones a los docentes, para realizar las revisiones correspondientes.
- Planear actividades académicas propias de grado de preparatoria.
- Proveer del material didáctico necesario para el desarrollo efectivo de las actividades de preparatoria.
- Realizar evaluaciones correspondientes a los procesos de aprendizaje realizados.
- Realizar la limpieza correspondiente a su área de trabajo.

Ocasionales

- Colaborar con la coordinación en la organización y el desarrollo de programas pedagógicos.
- Realizar reuniones con las padres familias, tutores en casos especiales de alumnos.
- Apoyar a las demás clases del área educativa

4. Especificación del puesto

Educación

- Maestras de educación parvularia, primaria.

Experiencia

- Un año de docencia.
- Escalafón clase "A"
- Conocimiento completo de CNB y PNI.

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Extrovertida
- Proactiva.
- Aptitud para la comunicación
- Capacidad de animar
- Gran capacidad de planificación y de preparación

Destrezas

- Ser hábil con tipo de materiales para la educación, manejo de equipo de cómputo y otros

5. Responsabilidad

Errores

- En corrección al alumnado y llamadas de atención

Equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su área para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Se relacionará con padres de familia, encargado o tutores legales, el alumnado y demás colaboradores de la institución

Información confidencial

- Exigente discreción sobre información de alumnos.

Dinero

- Ninguna responsabilidad.

Supervisión

- Recibe supervisión de parte de encargado de sección.
- No supervisa a nadie.

6. Nivel de esfuerzo

Mental

90%

Físico

10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de docencia.

8. Riesgos

- Sujeto a altas situaciones de estrés, sufrir accidentes de trabajo entre otros.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 15
Descripción técnica de puestos
Maestra de matemática (primaria)
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

1. Identificación

Nombre del puesto: Maestra de matemática
Código del puesto: BPS.RH-008 (Mineduc125)
Unidad administrativa: Sección de primaria
Le reporta a: Encargado de sección
Le reporta: Ninguno
Fecha de elaboración: Septiembre/2019

2. Objetivo del puesto

Puesto de carácter operativo, es la encargada de ser orientadora para la educación con base al proceso social y cultural del país, al fomentar el respeto por su comunidad, para actualizar las materias que enseña y metodología educativa.

3. Atribuciones del puesto

Principales

- Desarrollar actividades académicas propias de la clase de matemáticas.
- Desarrollar procesos de aprendizaje juntamente con los programas institucionales para la clase de matemáticas.
- Realizar evaluaciones correspondientes a los procesos de aprendizaje realizados.
- Realizar la planificación semanal, mensual, bimestral y anual para el aprendizaje, llevará un diario pedagógico acompañado por el PNI
- Llevar el control de zona notas y tareas de las agendas de los alumnos.

Secundarias

- Informar directamente al coordinador/supervisor sobre algún inconveniente pedagógico conductual sobre algún alumno en específico.
- Apoyar todas las actividades extracurriculares dentro y fuera del horario de clases, las cuales no serán ajenas al estudio de acuerdo con el CNB.
- Velar por el orden y limpieza de su salón de clases.
- Conformar comisiones del centro educativo para lograr los objetivos de las mismas.

Ocasionales

- Realizar reuniones con las padres familias, tutores en casos especiales de alumnos.
- Mantener una comunicación abierta sobre la actividad académica con el encargado de sección.
- Apoyar a las demás clases del área educativa.

4. Especificación del puesto

Educación

Maestro en educación primaria, bachiller en computación con certificado de aptitud.

Experiencia

- un año de docencia.
- Escalafón clase "A".
- Estudios avalados en matemáticas con certificaciones.
- Conocimiento completo del CNB Y PNI.

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Extrovertida
- Proactiva.
- Aptitud para la comunicación
- Capacidad de animar
- Gran capacidad de planificación y de preparación.

Destrezas

- Ser hábil con tipo de materiales para la educación, manejo de equipo de cómputo y otros.

5. Responsabilidad

Errores

- En corrección al alumnado y llamadas de atención.

Equipo

- Velar por el buen uso tanto de material mueble, inmueble como el electrónico.

Relaciones con otros

- Se relacionará con padres de familia, encargado o tutores legales, el alumnado y demás colaboradores de la institución.

Información confidencial

- Exigente discreción sobre información de alumnos.

Dinero

- Ninguna responsabilidad.

Supervisión

- Recibe supervisión de parte del encargado de sección.
- No supervisa a nadie.

6. Nivel de esfuerzo

Mental

90%

Físico

10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de docencia.

8. Riesgos

- Sujeto a altas situaciones de estrés, sufrir accidentes de trabajo entre otros.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

Formato 16
Descripción técnica de puestos
Maestra de inglés (básicos)
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

1. Identificación

Nombre del puesto: Maestra de inglés
Código del puesto: BPS.RH-015 (Mineduc125)
Unidad administrativa: Sección de básicos
Le reporta a: Encargado de sección
Le reporta: Ninguno
Fecha de elaboración: Septiembre/2019

2. Objetivo del puesto

Puesto de carácter operativo, es la encargada de ser orientadora para la educación con base al proceso social y cultural del país, al fomentar el respeto por su comunidad, para actualizar las materias que enseña y metodología educativa.

3. Atribuciones del puesto

Principales

- Desarrollar actividades académicas propias de la clase de inglés.
- Desarrollar procesos de aprendizaje juntamente con los programas institucionales para la clase de inglés.
- Realizar evaluaciones correspondientes a los procesos de aprendizaje realizados.
- Realizar la planificación semanal, mensual, bimestral y anual para el aprendizaje, llevará un diario pedagógico acompañado por el PNI
- Llevar el control de zona notas y tareas de las agendas de los alumnos.

Secundarias

- Informar directamente al coordinador/supervisor sobre algún inconveniente pedagógico conductual sobre algún alumno en específico.
- Apoyar todas las actividades extracurriculares dentro y fuera del horario de clases, las cuales no serán ajenas al estudio de acuerdo con el CNB.
- Velar por el orden y limpieza de su salón de clases.
- Conformar comisiones del centro educativo para lograr los objetivos de las mismas.

Ocasionales

- Realizar reuniones con las padres familias, tutores en casos especiales de alumnos.
- Mantener una comunicación abierta sobre la actividad académica con el encargado de sección
- Apoyar a las demás clases del área educativa.

4. Especificación del puesto

Educación

Maestro(a) de educación primaria con diplomado en segunda enseñanza especializado en inglés, cursos aprobados en inglés con nivel de conversación avanzado.

Experiencia

- De 2 a 5 años en la docencia privada o pública de educación media.
- Escalafón clase "B".
- Estudios avalados en aprobación de TOEFL.
- Conocimiento completo de CNB y PNI con sus actualizaciones.

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Extrovertida
- Proactiva.
- Aptitud para la comunicación
- Capacidad de animar
- Gran capacidad de planificación y de preparación.

Destrezas

- Ser hábil con tipo de materiales para la educación, manejo de equipo de cómputo y otros.

5. Responsabilidad

Errores

- En corrección al alumnado y llamadas de atención.

Equipo

- Velar por el buen uso tanto de material mueble, inmueble como el electrónico.

Relaciones con otros

- Se relacionará con padres de familia, encargado o tutores legales, el alumnado y demás colaboradores de la institución.

Información confidencial

- Exigente discreción sobre información de alumnos.

Dinero

- Ninguna responsabilidad

Supervisión

- Recibe supervisión de parte del encargado de sección.
- No supervisa a nadie.

6. Nivel de esfuerzo

Mental

90%

Físico

10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de docencia.

8. Riesgos

- Sujeto a altas situaciones de estrés, sufrir accidentes de trabajo entre otros.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020.

b. Descripción de procedimientos

A continuación, se describen dos procedimientos del área administrativa considerados importantes debido a que todos los colaboradores deben de conocerlos, estos servirán de guía para la elaboración del manual de procedimientos:

Instrucciones para llenar guía de procesos

- Logo: debe de incluir el logotipo de la institución y el nombre completo de la institución.
- Procedimiento: indicar el número de procedimiento a redactar.
- No. de página: debe de colocarse la numeración completa del documento, desde la introducción hasta la finalización del documento.
- Título: el nombre completo del procedimiento.
- Número de pasos: indicar la totalidad de pasos que integran el procedimiento.
- Fecha: en la que se realiza la redacción de procedimiento, si hay alguna actualización se emite la aclaración.
- Inicia: se informa que puesto empieza el procedimiento.
- Termina: se indica que puesto acaba el procedimiento.
- Definición: indicar cuál es la importancia del procedimiento, en que beneficia a la institución entre otros.
- Objetivos específicos: informar cual es la finalidad de realizar el procedimiento.

- Normas específicas: Son las disposiciones que se deben de seguir al momento de realizar el procedimiento, no podrán omitirse u olvidarse.

A continuación, se describe el procedimiento de inscripción de nuevo ingreso y de reingreso:

Formato 17
Descripción de procedimientos
Inscripción de nuevo ingreso
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento: 1	Hoja 1 de 3
Título: Inscripción de nuevo ingreso	No. de pasos: 8	Fecha: Septiembre 2019
Inicia Secretaria/contadora	Termina Directora general	Elaborado MA
Definición: Es uno de los procesos importantes y necesario para realizar la inscripción del alumno a la institución educativa, así como a la base de datos de la misma.		
Objetivos específicos: 1. Brindar una mejor atención al encargado, padre de familia o tutor en un 100% en la visita realizada. 2. Llevar un 100% de control en la inscripción y orden en la institución. 3. Realizar los procesos adecuadamente para tener el 100% de control en la información recabada.		
Normas específicas: 1. Los datos deben ser confirmados y ser ingresados al sistema de forma ordenada. 2. Debe anotarse la documentación pendiente, para darle seguimiento. 3. Todo documento debe de venir con el código asignado por el Mineduc.		

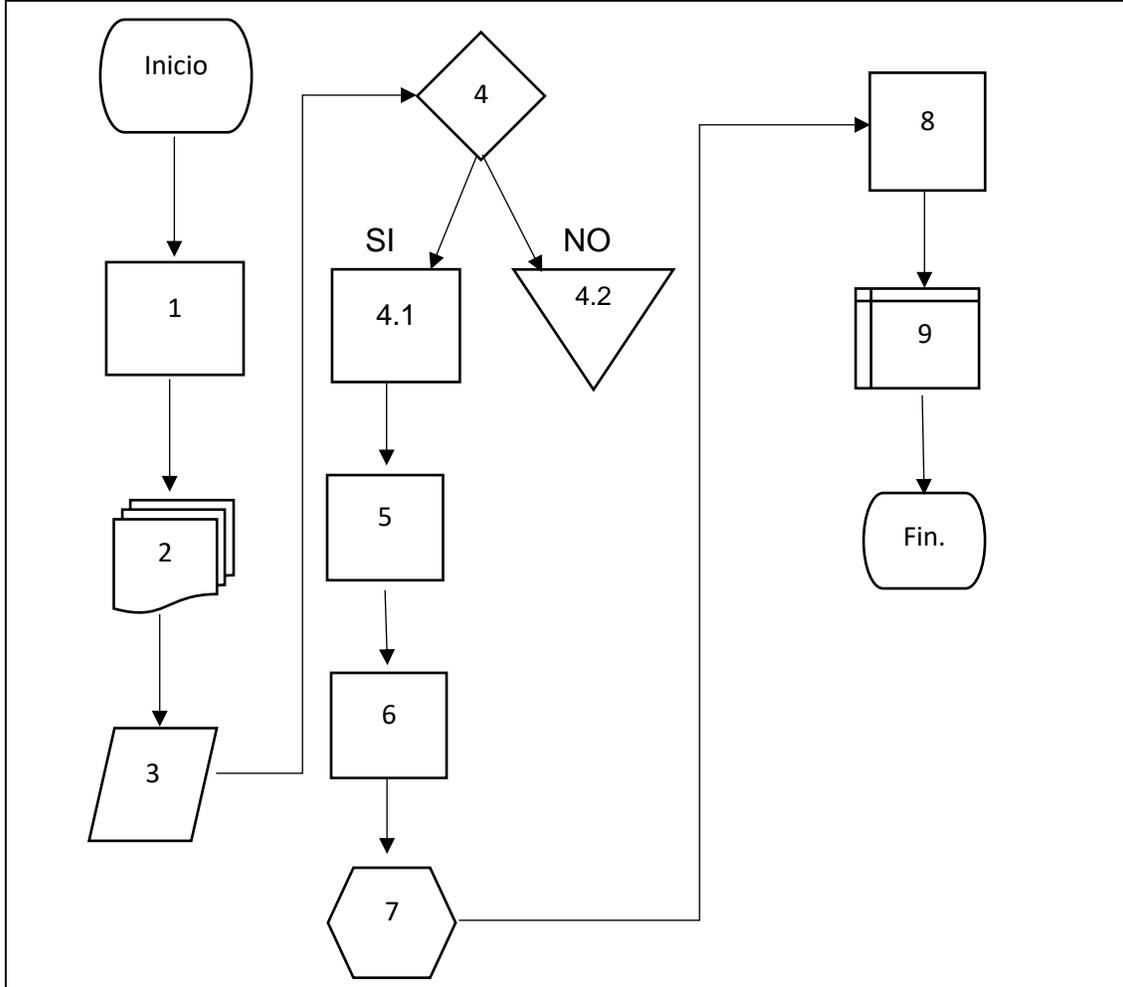
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento: 1	Hoja 2 de 3
Título: Inscripción de nuevo ingreso	No. de pasos: 9	Fecha: Septiembre 2019
Inicia Secretaría/contadora	Termina Coordinadora	Elaborado MA
Puesto	Paso	Actividad
Secretaría/contadora	1	Facilita información referente a la institución y ciclo escolar a las personas interesadas.
Secretaría/ contadora	2	Proporciona los siguientes formularios necesarios para la inscripción: ficha de inscripción, contrato de servicios, reglamento interno de la institución, acuerdo de convivencia y el listado de demás requisitos.
Secretaría/contadora	3	Recibe la documentación, la cual debe estar llena y firmada.
Secretaría/contadora	4 4.1	Confirma el contenido del expediente: Si, está completo con los certificados de años cursados, certificado de

	4.2	nacimiento reciente con el código del Mineduc. No, está completo por falta documentación o falta de interés, devuelve a la secretaria.
Secretaría/contadora	5	Ingresa el nombre del estudiante al sistema de la institución educativa para crear el código por familia y el cobro por el ciclo escolar, así como el estado de cuenta generalizado por mes.
Secretaría/contadora	6	Registra la forma de pago y monto en sistema.
Secretaría/contadora	7	Entrega la documentación de inscripción la cuál es: Recibos, lista de útiles, indicaciones de uniformes, estado de cuenta, fecha de venta de libros en las instalaciones y demás.
Secretaría/contadora	8	Ingresa el expediente completo a Vo.Bo de coordinadora.
Coordinadora	9	Envía expediente a archivo académico.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

Nombre de la institución Logotipo	Procedimiento: 1	Hoja 3 de 3
Título: Inscripción de nuevo ingreso	No. de pasos: 9	Fecha: Septiembre 2019
Inicia Secretaría/contadora	Termina Coordinadora	Elaborado MA
Secretaría/contadora		Coordinadora



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

Formato 18
Descripción de procedimientos
Inscripción de reingreso
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento: 2	Hoja 1 de 3
Título: Inscripción de reingreso	No. de pasos: 8	Fecha: Septiembre 2019
Inicia Secretaria/contadora	Termina Coordinadora	Elaborado MA
Definición: Es para realizar el reingreso del alumno a la institución educativa, pues permite establecer un parámetro de medición sobre la población estudiantil que se tiene.		
Objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar al 100% el proceso de reingreso en el primer mes. 2. Brindar seguimiento al 100% el reingreso de los estudiantes. 3. Cumplir con el 100% del proceso para tener toda la documentación y base de datos en orden. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe verificar las cuotas pendientes de pago y realizar el cargo correspondiente. 2. Es importante contar con la afirmación del reingreso de los estudiantes y de no continuar saber los motivos. 3. Toda documentación debe de ser ingresada el mismo día para mejorar el control de información e ingresos económicos. 		

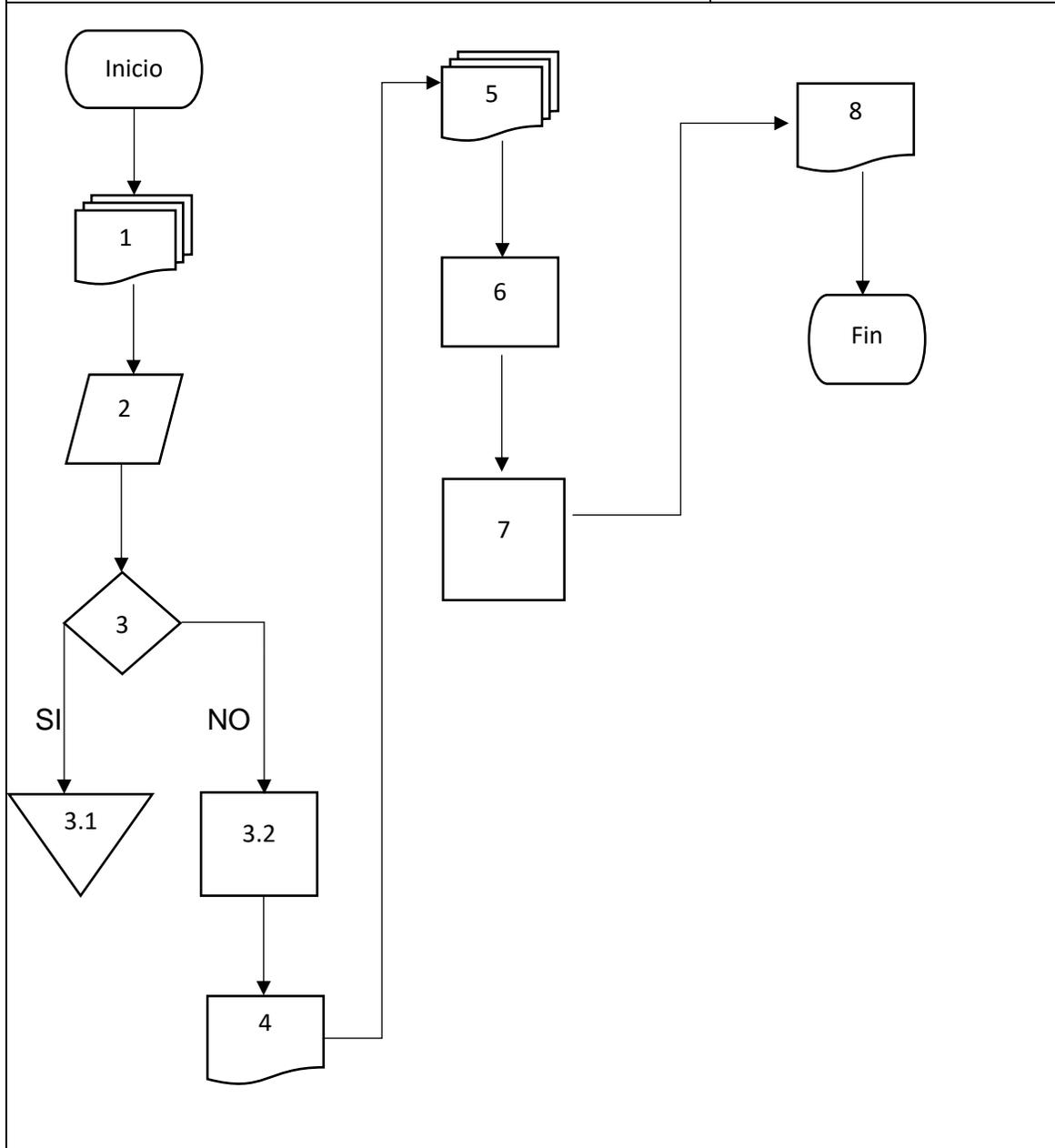
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento: 2	Hoja 2 de 3
Título: Inscripción de reingreso	No. de pasos: 8	Fecha: Septiembre 2019
Inicia Secretaria/contadora	Termina Archivo académico	Elaborado MA
Puesto	Paso:	Actividad:
Secretaría/contadora	1	Recibe el reingreso, se entrega: formularios necesarios para la inscripción del próximo año escolar y el listado de requisitos necesarios.
Secretaría/ contadora	2	Revisa la documentación entregada.
Secretaría/contadora	3 3.1 3.2	Emite el estado de cuenta por código de familia. Si, tiene saldo pendiente se realiza la verificación y como se procederá con él monto pendiente. No, tiene saldo pendiente, se emite el estado de cuenta del próximo año escolar.
Secretaría/contadora	4	Registra en sistema la forma de pago y número de pagos a realizar.

Secretaría/contadora	5	Entrega los recibos correspondientes, lista de útiles, fecha de venta de libros.
Secretaría/contadora	6	Da seguimiento a través de llamada telefónica o mensaje por WhatsApp para informar sobre la primera reunión de padres de familia.
Secretaría/contadora	7	Entrega el expediente con la nueva información y lo envía a coordinadora
Coordinadora	8	Recibe archivo para Vo.Bo y lo envía a archivo académico.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

Nombre de la institución: Logotipo	Procedimiento: 2	Hoja 3 de 3
Título: Inscripción de reingreso	No. de pasos: 8	Fecha: Septiembre 2020
Inicia Secretaría/contadora	Termina Secretaría/contadora	Elaborado MA
Secretaria		Coordinadora



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019

3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el presupuesto requerido para llevar a cabo la propuesta:

No.	Estrategia	Tipo	Costo Q
1	Realizar una alianza estratégica con otras empresas educativas.	FO	640.00
2	Implementar la reformulación de la filosofía institucional propuesta para incrementar las oportunidades en el mercado educativo.	DO	2,045.00
3	Establecer la plataforma para trabajar homeschooling.	DO2	1,210.00
4	Mejorar la utilización de las redes sociales para la captación de nuevos clientes.	FA	1,810.00
5	Implementar los instrumentos de organización para reforzar el posicionamiento de la institución en el ambiente educativo	DA	1,180.00
6	Implementación de reformulación de las funciones de planeación y organización		925.00
7	Costos de imprevistos (4% sobre el costo de implementación de propuesta)		312.40
Costo total en Q			8,122.40

3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Por confidencialidad la unidad de análisis no proporcionó información financiera, por ello a continuación, se describen los beneficios cualitativos que obtendrá la institución educativa al implementar la propuesta:

Propuesta	Beneficio
Formulación técnica de misión, visión y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar identidad institucional a los colaboradores. • Establecer los cimientos para el desarrollo de la cultura institucional.
Determinación de objetivos general - específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo en equipo. • Establece un sentido de dirección.
Estrategias formuladas de acuerdo al diagnóstico FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo estratégico de la institución. • Mejorar la toma de decisiones. • Generar nuevas ideas para captación de clientes.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el inicio de la cultura institucional. • Definir lineamientos técnicos para su elaboración.
Planes de acción y formatos	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con instrumentos técnicos apropiados para la ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.
Formulación técnica de la estructura organizacional y diseño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el orden en la institución para el aprovechamiento de los recursos. • Evitar duplicidad de funciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar eficiencia en la ejecución de labores. • Aumentar la productividad. • Comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos. • Desarrollar de un mejor ambiente laboral. • Proporcionar ventaja competitiva ante la competencia.
Modelo de descripción técnica de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un instrumento técnico oportuno para la institución. • Definir responsabilidades de cada colaborador por área. • Claridad de atribuciones para todos los colaboradores.
Modelo de descripción de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los colaboradores en el desarrollo estandarizado de las actividades. • Potenciar el rendimiento de la institución. • Facilita la capacitación a los colaboradores de nuevo ingreso.

3.6 Plan de acción para implementar la propuesta

Se presenta a continuación, el plan de acción para realizar la implementación de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización:

Cuadro 14
Plan de Acción
Reformulación de funciones de planeación y organización
Centro educativo privado
Villa Nueva, Guatemala.

Nombre del plan: Reformulación de las funciones de planeación y organización.							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la reformulación de las funciones de planeación y organización en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Recursos	PRESUPUESTO
				Fecha Inicio	Fecha finalización		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un reunión.	Estudiante Usac	05/03/2021	05/03/2021	Cañonera, laptop, refacción.	Q 75.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana.	Directora administrativa	05/03/2021	12/03/2021	A definir por la institución.	Q -
3	Implementación de la estrategias del diagnóstico FODA	Realizar la implementación al 100% de la estrategias para finales de septiembre del 2021	Directora administrativa	12/03/2021	22/09/2021	Estrategias propuestas.	Q 6,885.00
4	Evaluación sobre la reformulación de planeación y organización	Implementar el 100% la propuesta de reformulación en el segundo semestre del año 2021	Directora administrativa	01/06/2021	03/12/2021	Cuestionarios, laptop	Q 250.00
5	Revalidación de la inducción a todo el personal	Verificar el 90% de conocimiento de la planeación y organización de la institución en un día.	Coordinadora	03/12/2021	04/12/2021	Cuestionarios, laptop	Q 250.00
6	Presentación de los resultados	Realizar la presentación en un 100% en una sesión	Directora administrativa	04/12/2021	04/12/2021	Laptop, refacción	Q 350.00
7	Evaluar lo realizado de la reformulación	Evaluar el 100% de lo realizado cada trimestre	Directora administrativa	12/06/2021	04/12/2021	Cuestionarios, laptop	A definir por la empresa
TOTAL							Q 7,810.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2020

CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico se concluye lo siguiente:

- 1.** El motivo de las irregularidades en las funciones de planeación y organización de la institución educativa se debe a la falta de aplicación de planes, procedimientos, métodos, técnicas e instrumentos administrativos conforme a lo planteado en la hipótesis uno, propuesta en el plan de investigación.
- 2.** La institución educativa tiene definidos elementos de la filosofía institucional pero no han sido divulgados como tal, lo que genera un desconocimiento y falta de compromiso de parte de los colaboradores hacia la misma.
- 3.** Los elementos de planeación son establecidos en el consejo administrativo y dirección general de forma empírica en consecuencia, se han desaprovechado las ventajas internas y las oportunidades del entorno que poseen.
- 4.** La carencia de un diseño organizacional establecido ha generado una sobrecarga de responsabilidades y atribuciones, así mismo los colaboradores no tienen claro los niveles de autoridad y delegación lo que promueve el desorden organizacional.
- 5.** La ausencia de instrumentos de organización ocasiona que los colaboradores se limiten en el desarrollo de sus actividades lo que promueve la falta de un efectivo control de procesos y funciones de cada puesto de trabajo, por ello se minimiza el desempeño de la organización.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Llevar a cabo la propuesta en la institución educativa para que se minimicen las irregularidades encontradas, en consecuencia, se establece un desempeño institucional mayor y la participación en el mercado educativo de forma positiva.
2. Implementar la filosofía institucional definida técnicamente se establece una cultura institucional la cual incentiva a los colaboradores a sentirse parte ella y fomentar un alto compromiso con la misma.
3. Fomentar la planeación definida técnicamente permite aprovechar las fortalezas y oportunidades que la institución posee, al realizar el uso del diagnóstico FODA se genera estrategias para aumentar la efectividad de la misma.
4. Promocionar el diseño organizacional aclara a los colaboradores los niveles de autoridad y delegación lo que permitirá una mejor organización en toda la institución por ende proyectará una destacada imagen a la competencia.
5. Promover el uso de los instrumentos de organización permite a la institución proveer a sus colaboradores herramientas para el desarrollo efectivo de sus actividades, un eficiente control de procesos y funciones en cada puesto al maximizar el desempeño de labores.

REFERENCIAS

1. Benavides, R. J. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
2. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
3. Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
4. David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
5. Franklin, E.B. (2009). *Organización de empresas*. DF, México: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.
6. Hernández, S.J. y Palafox G. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.
7. Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. DF México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
8. Martínez, A.A. (2014). *Legislación Básica Educativa*. Huehuetenango, Guatemala: CIMGRA.
9. Münch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

10. Porter, M. (2008), Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, R0801E-W, p. 18.
11. Render, B. y Heizer J. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson.