

**INSTITUTO TÉCNICO COMERCIAL  
INCOS- EL ALTO**

**CARRERA: SECRETARIADO EJECUTIVO**



**PERFIL DE GRADO**

**"MANUAL DIGITAL DE FUNCIONES DE PASANTES  
EN EL ÁREA DE REFRENDADO EN LA  
SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR EN LA DDELP"**

**Postulantes:**

Flores Choque Luz Mila Jheny

**Docente guía:**

Lic. Virginia V. Yujra Paucara

**PERFIL DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO DE TÉCNICO  
SUPERIOR EN SECRETARIADO EJECUTIVO**

**EL ALTO, LA PAZ –BOLIVIA**

**2024**

## Tabla de contenido

CAPITULO I .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. TEMA (MANUAL DIGITAL DE FUNCIONES DE PASANTES EN EL ÁREA DE REFRENDADO EN LA SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DDELP)2	
1.2. DIAGNOSTICO.....	2
1.2.1. DATOS REFERENCIALES.....	2
1.2.2. PROBLEMA.....	2
1.2.3. ANALISIS DE LA REALIDAD .....	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.5. OBJETIVOS.....	7
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.6.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	8
1.6.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
1.7. DELIMITACIÓN .....	8
1.6.1. TEMÁTICA .....	8
1.6.2. ESPACIAL.....	8
1.6.3. TEMPORAL.....	9
1.7. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	9
1.7.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.7.3. TIPO DE PROYECTO .....	10
1.7.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.7.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.7.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.7.7. POBLACIÓN.....	14
1.7.8. MUESTRA.....	14
1.7.9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	15
CAPITULO 2 .....	24
2. MARCO TEORICO.....	24
2.1. PASANTIAS.....	24
2.2. ÁREA DE REFRENDADO .....	25
2.2.1. DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DEL REFRENDADO.....	25
2.2.2. PROCEDIMIENTOS COMUNES EN EL REFRENDADO .....	26
2.2.3. DESAFÍOS EN EL PROCESO DE REFRENDADO .....	26

2.3. GESTIÓN Y SUPERVISIÓN DE PASANTES.....	27
2.3.1. ROL DEL SUPERVISOR EN LA PASANTÍA .....	27
2.3.2. TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA .....	28
2.4. DESARROLLO DE MANUALES DE FUNCIONES.....	29
2.4.1. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES.....	29
2.4.2. COMPONENTES DE UN MANUAL DE FUNCIONES .....	31
2.4.3. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DIGITAL.....	32
Bibliografía.....	35

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de la Dirección Departamental de Educación La Paz (DDELP), el área de refrendado desempeña un papel crucial en el proceso de validación y certificación de documentos académicos para los estudiantes. Este procedimiento, liderado por un equipo compuesto por pasantes, supervisores y empleados, garantiza la autenticidad y validez de los documentos emitidos por las instituciones educativas.

Sin embargo, en un entorno educativo dinámico y en constante evolución, es esencial asegurar la eficiencia y la claridad en las funciones desempeñadas por el personal del área de refrendado. La falta de definición precisa de roles y responsabilidades, así como la carencia de un sistema de seguimiento efectivo, pueden obstaculizar el rendimiento óptimo del área y afectar negativamente la calidad y la eficiencia del servicio proporcionado.

El presente proyecto se enfoca en analizar y mejorar la gestión de funciones de los pasantes en el área de refrendado de la DDELP. Para ello, se llevará a cabo un estudio exhaustivo que abarcará la evaluación de las prácticas actuales, la identificación de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas pertinentes. A través de esta iniciativa, se busca optimizar el rendimiento del área de refrendado y garantizar la eficiencia en el proceso de validación de documentos académicos en la DDELP.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA (MANUAL DIGITAL DE FUNCIONES DE PASANTES EN EL ÁREA DE REFRENDADO EN LA SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DDELP)**

#### **1.2. DIAGNOSTICO**

##### **1.2.1. DATOS REFERENCIALES**

- Institución: SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DDELP
- Departamento: La Paz
- Provincia: Murillo
- Municipio: El Alto
- Director: Basilio Pérez Gómez

##### **1.2.2. PROBLEMA**

El desarrollo y ejecución de pasantías en el area de refrendado dentro de la Subdirección de Educación Superior en la DDELP enfrenta diversos desafíos que afectan tanto la eficiencia operativa como la experiencia de los pasantes. Entre los problemas identificados se encuentran:

❖ **Falta de Claridad en las Funciones:**

Existe una falta de claridad en las funciones y responsabilidades asignadas a los pasantes en el área de refrendado. Esta falta de definición puede llevar a malentendidos y a una ejecución ineficiente de tareas.

❖ **Variabilidad en la Capacitación:**

La capacitación proporcionada a los pasantes puede ser inconsistente o insuficiente, lo que dificulta su integración efectiva en el equipo y su desempeño en el cumplimiento de tareas específicas.

❖ **Baja Documentación de Procesos:**

La ausencia de una documentación exhaustiva de los procedimientos y procesos en el área de refrendado dificulta la formación de los pasantes y la continuidad operativa cuando se produce la rotación del personal.

### 1.2.3. ANALISIS DE LA REALIDAD

La Dirección Departamental de Educación de La Paz se encuentra en la Avenida del Ejército esquina Calle Bueno, en la ciudad de La Paz, Bolivia.

#### 1.2.3.1. CIUDAD DE LA PAZ

##### ❖ Población

La Paz es una ciudad densamente poblada, con una población que supera los 2 millones de habitantes en su área metropolitana. Esta población diversa está compuesta por una mezcla de grupos étnicos y culturales, incluidos los pueblos indígenas, mestizos y una creciente población migrante. La ciudad se caracteriza por su multiculturalidad, que se refleja en su vida cotidiana, su gastronomía, su arte y sus tradiciones.

##### ❖ Identidad Cultural e Idioma

La identidad cultural de La Paz es profundamente enraizada en su herencia indígena y colonial. La ciudad es un crisol de culturas, donde las tradiciones ancestrales se entrelazan con la influencia española y las expresiones contemporáneas. Los pueblos indígenas, como los Aymara y Quechua, juegan un papel importante en la identidad cultural de la ciudad, conservando sus prácticas culturales, idiomas y cosmovisión. Además del español, que es el idioma oficial, muchos habitantes de La Paz también hablan Aymara o Quechua, lo que refleja la diversidad lingüística de la región.

##### ❖ Economía

La economía de La Paz es diversa y dinámica, abarcando una variedad de sectores que van desde el comercio hasta la industria y el turismo. Como centro comercial y financiero de Bolivia, la ciudad alberga una gran cantidad de empresas, mercados y comercios que impulsan su economía. Además, La Paz es un importante centro administrativo y político, albergando numerosas instituciones gubernamentales y organizaciones internacionales. El turismo también desempeña un papel significativo en la economía de la ciudad, ya que atrae a visitantes de todo el mundo que vienen a explorar su rica historia, su impresionante paisaje montañoso y su cultura vibrante.

#### 1.2.3.2. ZONA

La Dirección Departamental de Educación de La Paz se encuentra ubicada en la zona de Miraflores, en la intersección de la Avenida del Ejército y la Calle Bueno.

#### 1.2.3.3. SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DDELP

##### ❖ MISIÓN

La Dirección Departamental de Educación - La Paz, tiene como misión institucional, implementar de manera transparente y oportuna las políticas educativas y de administración curricular en el Departamento, así como la administración y gestión de los recursos en el ámbito de su jurisdicción, competencias y funciones. La Dirección Departamental de Educación – La Paz ejerce competencia a nivel departamental sobre la administración y gestión de la educación.

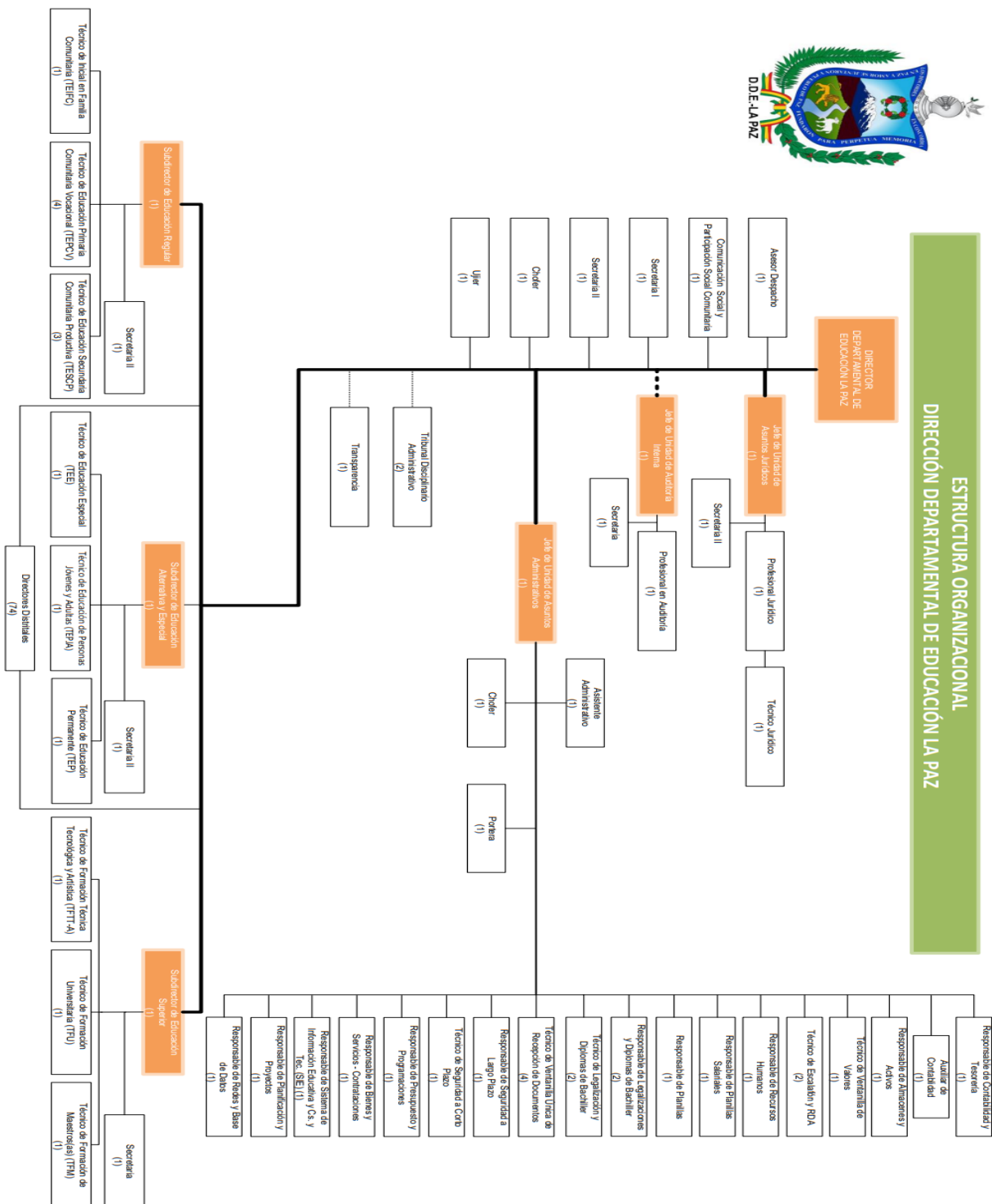
##### ❖ VISIÓN

La visión que tiene la Dirección Departamental de Educación – La Paz es “...una Dirección Departamental de Educación, consolidada, fortalecida garantizando la implementación de una educación productiva comunitaria y de calidad para todas y todos, con pertinencia sociocultural, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, en equilibrio y relación armónica con la naturaleza que sustenta el desarrollo plurinacional para vivir bien...”



D.D.E.-LA PAZ

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ



**Fuente:** Organigrama Organizacional de la (DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE LA PAZ)



### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el contexto de la Subdirección de Educación Superior en la Dirección Departamental de Educación de La Paz (DDELP), se identifica una problemática fundamental relacionada con la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los pasantes asignados al área de refrendado. Esta falta de claridad se manifiesta como un obstáculo significativo que impacta negativamente tanto en la eficiencia operativa de la institución como en la experiencia de los pasantes involucrados.

La ausencia de una documentación formal y detallada que describa exhaustivamente las tareas y responsabilidades específicas de los pasantes en el área de refrendado contribuye a la confusión y la falta de dirección. Esta falta de orientación se agrava aún más por la variabilidad en la capacitación proporcionada a los pasantes, lo que resulta en una comprensión incompleta o inadecuada de sus roles dentro del proceso de refrendado.

Además, la alta rotación del personal dentro de la Subdirección de Educación Superior en la DDELP dificulta la continuidad y la transferencia efectiva de conocimientos. Esta situación crea un entorno inestable que dificulta la formación adecuada de los pasantes y su integración en el equipo de trabajo. Asimismo, la falta de supervisión directa y guiada impide el desarrollo adecuado de habilidades y la resolución efectiva de problemas por parte de los pasantes.

Como resultado de esta falta de claridad en las funciones y responsabilidades, los pasantes enfrentan una serie de desafíos que impactan directamente en su desempeño y en la calidad del servicio proporcionado por la Subdirección de Educación Superior en la DDELP. Entre estos desafíos se incluyen un desempeño laboral ineficiente, una sensación de desmotivación y descontento, la ocurrencia frecuente de errores y retrasos en el proceso de refrendado, y en última instancia, una disminución en la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad.

Por lo tanto, abordar esta falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado se vuelve imperativo para mejorar la eficiencia operativa de la institución, garantizar una experiencia satisfactoria para los pasantes y, en última instancia, mejorar la calidad del servicio educativo proporcionado por la Subdirección de Educación Superior en la DDELP.

#### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado de la Subdirección de Educación Superior en la DDELP impacta negativamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio educativo ofrecido?

#### **1.5. OBJETIVOS**

##### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio educativo en la Subdirección de Educación Superior de la DDELP a través de la definición clara y precisa de las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado.

##### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Desarrollar un manual digital detallado que documente exhaustivamente las funciones y responsabilidades específicas de los pasantes en el área de refrendado.
- ❖ Implementar el manual digital como una herramienta de referencia centralizada y accesible para los pasantes, proporcionando orientación clara sobre sus roles y responsabilidades.
- ❖ Establecer un sistema de supervisión efectiva que brinde apoyo continuo y retroalimentación constructiva a los pasantes durante su desempeño en el área de refrendado.
- ❖ Evaluar periódicamente la efectividad del manual digital, identificando áreas de mejora y realizando ajustes necesarios para garantizar su eficacia continua.

#### **1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La justificación del problema radica en la necesidad de mejorar los procesos administrativos y operativos dentro del área de Refrendado de la Subdirección de Educación Superior del Ministerio de Educación. A continuación, se presentan los puntos clave que destacan la importancia de esta investigación y desarrollo:

- ❖ Eficiencia y Eficacia en los Procesos
- ❖ Formación y Capacitación de Pasantes
- ❖ Adaptación a las Tecnologías Modernas

❖ Mejora Continua y Adaptabilidad

### 1.6.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La implementación de manuales de funciones digitales en el área de Refrendado de la Subdirección de Educación Superior del Ministerio de Educación responde a la necesidad de promover la equidad, transparencia y eficiencia en los procesos administrativos, fortaleciendo así la confianza en el sistema educativo y contribuyendo al desarrollo social.

### 1.6.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La adopción de manuales de funciones digitales en el área de Refrendado de la Subdirección de Educación Superior del Ministerio de Educación permite optimizar los recursos humanos y técnicos, agilizar los procesos de refrendo de títulos académicos y certificaciones, reducir los tiempos de espera para los usuarios y garantizar la calidad y veracidad de la documentación emitida, mejorando así la eficiencia operativa y el servicio al ciudadano.

## 1.7. DELIMITACIÓN

### 1.6.1. TEMÁTICA

El presente proyecto se centra específicamente en la optimización de las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado dentro de la Subdirección de Educación Superior en la DDELP. Este enfoque se relaciona estrechamente con las asignaturas de la carrera de secretariado ejecutivo, ya que aborda aspectos fundamentales de gestión documental, procesos administrativos y organización de información, temas centrales en la formación de un secretario ejecutivo.

### 1.6.2. ESPACIAL

EL proyecto se realizará en la Subdirección de Educación Superior en la DDELP, ubicada en la ciudad de La Paz. Aunque el proyecto tiene un alcance localizado en esta institución educativa específica, las estrategias y prácticas desarrolladas pueden tener aplicabilidad y relevancia en contextos similares dentro del campo de la educación superior y la administración pública, brindando oportunidades de aprendizaje y desarrollo para estudiantes de secretariado ejecutivo en diversas instituciones.

### 1.6.3. TEMPORAL

El presente proyecto se realizará desde el mes de abril hasta el mes de noviembre de 2024, lo que establece un marco temporal definido para la ejecución de todas las actividades relacionadas con la optimización de las funciones de pasantías en el área de refrendado dentro de la Subdirección de Educación Superior en la DDELP.

## 1.7. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico se refiere al marco teórico y práctico que guía la investigación, proporcionando los principios, métodos y técnicas utilizados para recopilar, analizar e interpretar datos con el fin de responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio. (Hernández Sampieri F.-C. y., 2014)

El libro "Metodología de la investigación" de Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio es una lectura esencial para estudiantes e investigadores. Ofrece una guía completa sobre métodos y técnicas de investigación, lo que lo convierte en un recurso fundamental para comprender cómo llevar a cabo investigaciones de calidad. Reconocido en el ámbito académico, es una herramienta valiosa para aquellos que buscan contribuir al conocimiento en sus respectivas áreas.

### 1.7.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.7.1.1. DISEÑO NO EXPERIMENTAL

El diseño no experimental es una metodología de investigación que no involucra la manipulación deliberada de variables independientes ni la asignación aleatoria de participantes a grupos de tratamiento. En lugar de eso, se observan y recopilan datos tal como se presentan en su entorno natural, sin intervención o control directo del investigador. (Hernández Sampieri F.-C. y., 2014)

El diseño no experimental es una metodología de investigación que permite observar fenómenos en su entorno natural sin manipulación deliberada de variables. Aunque proporciona una comprensión detallada, puede limitar la capacidad de establecer relaciones causales definitivas.

### 1.7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se refiere al enfoque metodológico utilizado para abordar un problema de investigación específico y alcanzar los objetivos del estudio. Define la

naturaleza de la investigación, incluidos los métodos y técnicas empleados para recopilar, analizar e interpretar datos, así como la profundidad y el alcance de la comprensión que se busca obtener sobre el fenómeno estudiado. (Babbie, 2016)

#### 1.7.2.1. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

La investigación explicativa se enfocará en comprender las causas subyacentes detrás de la falta de claridad en las funciones de los pasantes en el área de refrendado y cómo esta falta de claridad afecta la eficiencia operativa en la Subdirección de Educación Superior en la DDELP. Se investigará cómo la falta de capacitación adecuada contribuye a la confusión de roles y responsabilidades entre los pasantes, y cómo esto repercute en el rendimiento general del área de refrendado.

#### 1.7.3. TIPO DE PROYECTO

##### 1.7.3.1. PROYECTO DE GRADO

El presente proyecto de grado se enfoca en la implementación de un sistema de gestión de funciones para el área de refrendado. Se propone desarrollar un manual digital detallado que documente exhaustivamente las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado, con el objetivo de clarificar y organizar eficientemente sus tareas. Este sistema permitirá un registro preciso de las actividades realizadas por los pasantes, así como una mejor supervisión de su desempeño en el área.

Implementar se refiere al proceso de llevar a cabo o poner en práctica un plan, proyecto o sistema. Implica la ejecución de acciones específicas para hacer efectiva una idea o propuesta, asegurando su funcionamiento y cumplimiento de objetivos. (PMI, 2017)

#### 1.7.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

##### 1.7.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo es un enfoque de investigación que parte de la formulación de una hipótesis general o teoría y luego busca evidencia empírica para confirmar o refutar esta hipótesis a través de la observación y el análisis de datos específicos. En este método, se derivan conclusiones específicas a partir de premisas generales o principios establecidos previamente. (Hernández Sampieri R. , 2014)

- ❖ Hipótesis: "Una capacitación adecuada de los pasantes en el área de

refrendado mejorará la eficiencia operativa".

- ❖ Premisa general: "La capacitación mejora el desempeño laboral en diversos contextos".
- ❖ Observación específica: "Los pasantes carecen de capacitación en el área de refrendado".
- ❖ Conclusión específica: "La implementación de un programa de capacitación mejorará la eficiencia operativa del área de refrendado al clarificar las funciones y responsabilidades de los pasantes".

#### 1.7.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El término "técnica" se refiere al conjunto de herramientas y procedimientos utilizados para llevar a cabo una investigación o tarea específica dentro de un campo determinado. Se diferencia del "método" en que este último se refiere al conjunto de pasos y procesos generales que guían la investigación y que pueden aplicarse a varias disciplinas. (Morales, 1983)

El presente proyecto se desarrolló con estas bases:

##### 1.7.5.1. OBSERVACIÓN

En el presente proyecto sobre el área de refrendado, la observación sería una herramienta fundamental para obtener información detallada sobre las actividades diarias de los pasantes y el funcionamiento general del área. Podríamos realizar observaciones directas y sistemáticas de las tareas que realizan los pasantes en el área de refrendado. Esto nos permitiría identificar patrones de comportamiento, comprender cómo se llevan a cabo las actividades y detectar posibles áreas de mejora en el proceso. Al observar de cerca el desempeño de los pasantes y el funcionamiento del área, podríamos obtener una visión clara de la situación actual y tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia operativa.

#### 1.7.5.2. ENCUESTA

ENCUESTA  
SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DDLP  
Datos Generales

Edad:

18 - 22

23 – 27

28 – 35

36 o más

Genero:

Masculino

Femenino

Preguntas en relación al uso y veneficios del manual

1. ¿Consideras que existe claridad en las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado?

- a) Sí, completamente claro
- b) Sí, en su mayoría claro
- c) Neutral
- d) No, poco claro
- e) No, nada claro

2. ¿Has experimentado alguna dificultad para entender tus responsabilidades como pasante en el área de refrendado?

- a) Sí, frecuentemente
- b) Sí, ocasionalmente
- c) Neutral
- d) No, raramente
- e) No, nunca

3. ¿Recibiste alguna capacitación formal al comenzar tu trabajo como pasante en el área de refrendado?

- a) Sí, una capacitación completa
- b) Sí, una capacitación parcial
- c) No, ninguna capacitación formal
- d) No, pero recibí instrucciones informales
- e) No, no recibí ningún tipo de capacitación

4. ¿Consideras que el manual digital de funciones de pasantes en el área de refrendado sería útil para clarificar tus responsabilidades?

- a) Sí, muy útil

- b) Sí, útil
- c) Neutral
- d) No, poco útil
- e) No, nada útil

5. La falta de capacitación adecuada contribuye a la confusión de roles entre los pasantes en el área de refrendado

VERDAD

FALSO

6. El manual digital de funciones de pasantes en el área de refrendado actualmente existe y se utiliza en la Subdirección de Educación Superior.

VERDAD

FALSO

7. Los pasantes en el área de refrendado están satisfechos con el nivel de apoyo y supervisión recibido.

VERDAD

FALSO

8. Existe una clara comunicación entre los pasantes y sus supervisores en el área de refrendado.

VERDAD

FALSO

#### 1.7.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación son herramientas específicas utilizadas para recopilar datos, observaciones o percepciones que son relevantes para el objetivo de estudio de una investigación particular. En el contexto de nuestro proyecto sobre el área de refrendado, los instrumentos de investigación incluyen el diario de campo, el cuestionario estructurado y otros métodos como entrevistas estructuradas y revisión de documentos internos. Estos instrumentos nos ayudan a recopilar información detallada y objetiva sobre las funciones de los pasantes, el desempeño del área de refrendado y las áreas de mejora identificadas.

##### 1.7.6.1. FICHAJE

El fichaje se convierte en un instrumento de investigación fundamental, permitiendo recopilar datos precisos sobre la participación y desempeño de los pasantes. Esto, a su vez, contribuiría a una evaluación exhaustiva del área y a la identificación de posibles áreas de mejora.



#### 1.7.6.2. CUESTIONARIO

Con el fin de obtener información sobre las percepciones y experiencias de los pasantes, supervisores y demás integrantes del equipo en el área de refrendado, se plantea la elaboración de un cuestionario estructurado. Este cuestionario contendrá preguntas dirigidas a evaluar la claridad de las funciones de los pasantes, la efectividad del sistema de seguimiento del desempeño y posibles sugerencias para optimizar el funcionamiento del área. Además del cuestionario, se considerará la realización de entrevistas estructuradas con los supervisores y la revisión de documentos internos pertinentes, tales como manuales de procedimientos y registros de desempeño.

#### 1.7.7. POBLACIÓN

La población se refiere al conjunto completo de elementos o unidades que poseen las características que se están estudiando en una investigación. Esta puede incluir personas, instituciones o cualquier otra entidad relevante para el estudio. (Morles, 1994)

En el contexto de nuestro proyecto sobre el área de refrendado, la población se refiere al grupo completo de individuos que están directa o indirectamente involucrados en las actividades y funciones del área. En este caso, la población consiste en las 15 personas que trabajan como pasantes, supervisores y empleados en el área de refrendado de la Subdirección de Educación Superior.

#### 1.7.8. MUESTRA

La muestra es un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para participar en una investigación. Esta selección se realiza con el objetivo de obtener conclusiones válidas y aplicables al conjunto más amplio de la población, utilizando una muestra que refleje adecuadamente las características y diversidad presentes en la población de interés. (Morles, 1994)

La muestra es un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para participar en la investigación. En nuestro proyecto, la muestra consistirá en una selección cuidadosa de individuos dentro de las 15 personas involucradas en el área de refrendado. Esta muestra será elegida de manera que refleje adecuadamente las diversas perspectivas y experiencias presentes en la población, permitiendo así obtener conclusiones válidas y aplicables al conjunto de personas en el área de

refrendado.

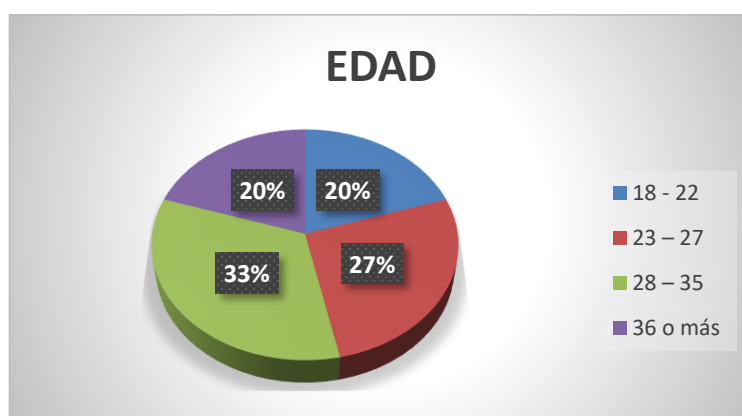
### 1.7.9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

**Tabla N°1 Edad**

EDAD	
18 - 22	3
23 – 27	4
28 – 35	5
36 o más	3

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°1 Edad**



Fuente: [Elaboración Própia]

#### Interpretación

Según la Tabla N°1 Edad, un 20% son entre 18 – 22, un 27% entre 23 – 27, un 33% entre 28 – 35, y un 20% de 36 o más años respectivamente a los entrevistados.

#### Análisis

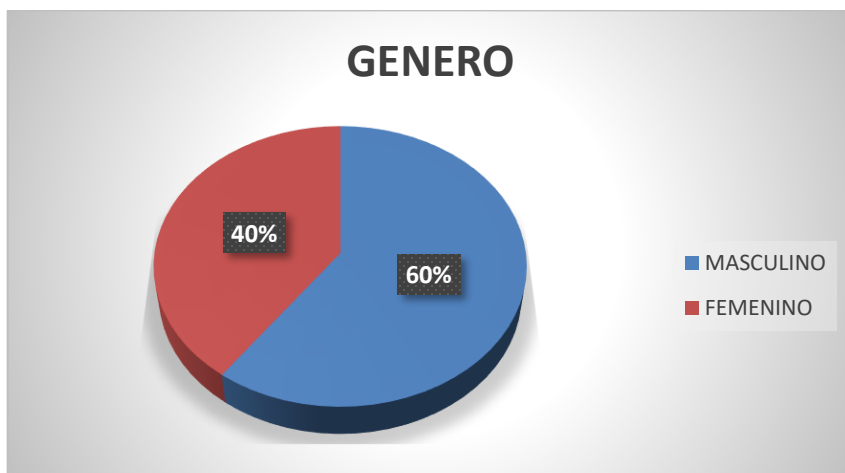
Los datos obtenidos demuestran que hay una amplia variedad en las edades de los entrevistados.

**Tabla N°2 Genero**

GENERO	
MASCULINO	12
FEMENINO	8

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°2 Genero**



Fuente: [Elaboración Própia]

### **Interpretación**

Según la Tabla N°2, un 60% son del genero masculino y un 40% del genero femenino de las personas entrevistadas.

### **Análisis**

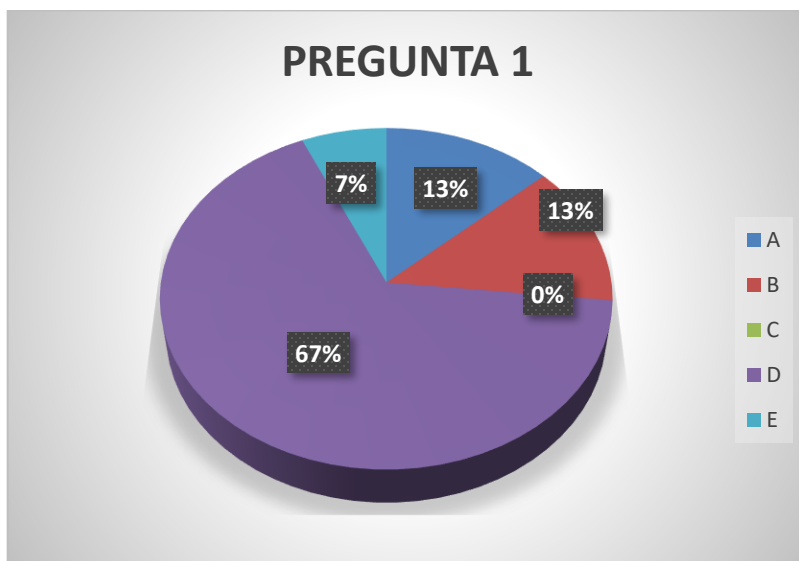
Los datos obtenidos demuestran que hay una gran mayoría de hombres entrevistados.

**Tabla N°3** ¿Consideras que existe claridad en las funciones y responsabilidades de los pasantes en el área de refrendado?

a) Sí, completamente claro	2
b) Sí, en su mayoría claro	2
c) Neutral	0
d) No, poco claro	10
e) No, nada claro	1

Fuente: [Elaboración Própia]

**Gráfico N°3 Pregunta 1**



Fuente: [Elaboración Própia]

#### **Interpretación**

Según la Tabla N°3, un 13% consideran que hay claridad en las funciones y un 13% afirma que esta claro en su mayoría, un 0% neutral, un 7% poco claro y un 67% nada claro de las personas entrevistadas.

#### **Análisis**

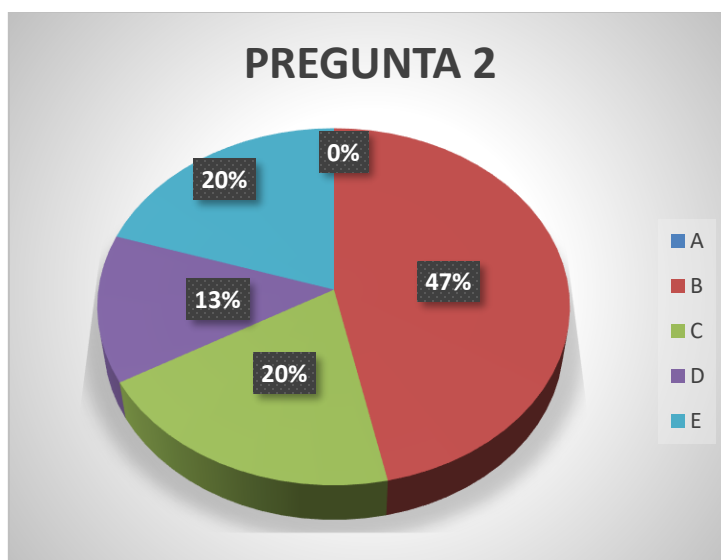
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría de los entrevistados no tiene claro sobre las funciones realizadas.

**Tabla N°4** ¿Has experimentado alguna dificultad para entender tus responsabilidades como pasante en el área de refrendado?

a) Sí, frecuentemente	0
b) Sí, ocasionalmente	7
c) Neutral	3
d) No, raramente	2
e) No, nunca	3

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°4 Pregunta 2**



Fuente: [Elaboración Própia]

### **Interpretación**

Según la Tabla N°4, un 0% consideran que hay dificultad frecuentemente y un 47% ocasionalmente que hay dificultad, un 20% neutral, un 2% raramente y un 3% nunca, de todas las personas entrevistadas.

### **Análisis**

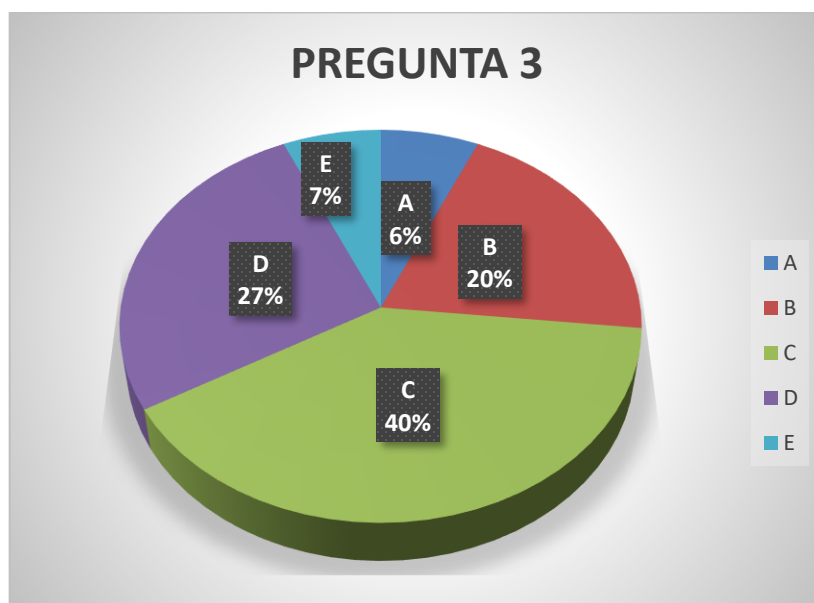
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados no tienen dificultad en las funciones realizadas.

**Tabla N°5** ¿Recibiste alguna capacitación formal al comenzar tu trabajo como pasante en el área de refrendado?

a) Sí, una capacitación completa	1
b) Sí, una capacitación parcial	3
c) No, ninguna capacitación formal	6
d) No, pero recibí instrucciones informales	4
e) No, no recibí ningún tipo de capacitación	1

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°5 Pregunta 3**



Fuente: [Elaboración Própia]

### **Interpretación**

Según la Tabla N°5, un 6% consideran que recibieron una capacitación completa y un 20% una capacitación parcial, un 40% ninguna capacitación formal, un 27% no, pero si recibieron intruccions y un 7% nunca recibieron ninguna capacitación.

### **Análisis**

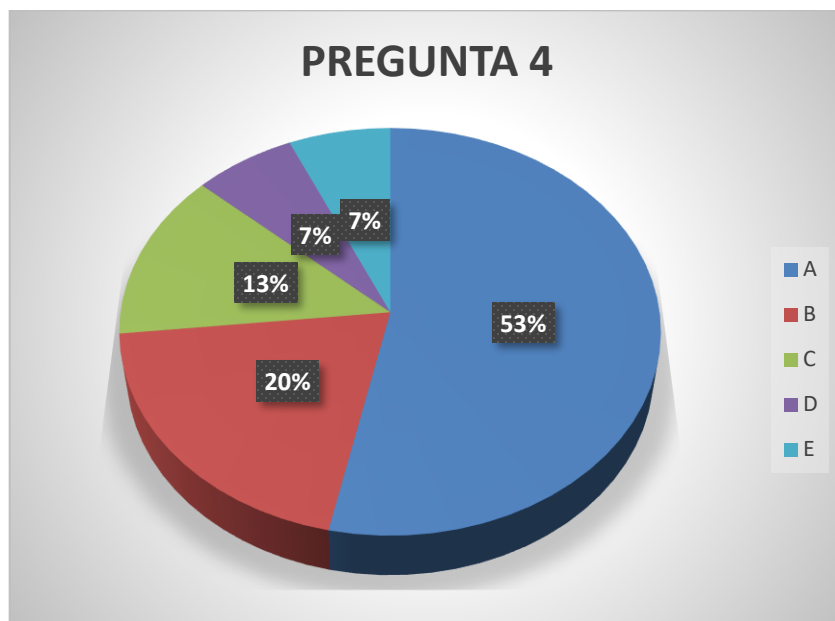
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados no recibieron una capacitación formal de las funciones realizadas.

**Tabla N°6** ¿Consideras que el manual digital de funciones de pasantes en el área de refrendado sería útil para clarificar tus responsabilidades?

a) Sí, muy útil	8
b) Sí, útil	3
c) Neutral	2
d) No, poco útil	1
e) No, nada útil	1

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°6 Pregunta 4**



Fuente: [Elaboración Própia]

#### **Interpretación**

Según la Tabla N°6, un 53% consideran que sera muy util y un 20% que si sera util, un 13% neutral, un 7% util, y un 7% nada util.

#### **Análisis**

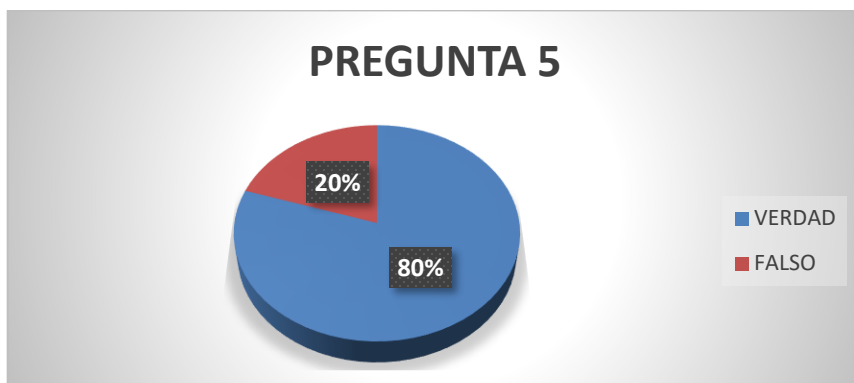
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados considera que sera muy util un manual digital de las funciones realizadas.

**Tabla N°7** La falta de capacitación adecuada contribuye a la confusión de roles entre los pasantes en el área de refrendado

VERDAD	12
FALSO	3

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°7 Pregunta 5**



Fuente: [Elaboración Própia]

### **Interpretación**

Según la Tabla N°7, un 80% consideran que hace falta una capacitación adecuada y un 20% que no es necesario.

### **Análisis**

Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados considera que si hace falta una capacitación adecuada de las funciones realizadas.

**Tabla N°8** El manual digital de funciones de pasantes en el área de refrendado actualmente existe y se utiliza en la Subdirección de Educación Superior.

VERDAD	1
FALSO	14

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°8 Pregunta 6**



Fuente: [Elaboración Própia]



### Interpretación

Según la Tabla N°8, un 93% consideran que hace falta manual digital, de tal manera que no existe ningún manual y un 7% que si existe.

### Análisis

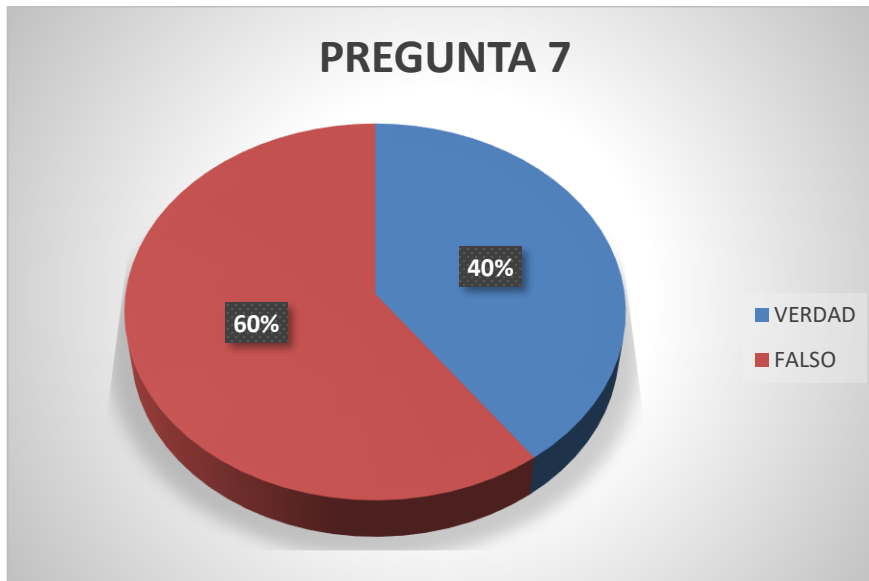
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados afirma que no existe ningún manual digital adecuado a las funciones realizadas.

**Tabla N°9** Los pasantes en el área de refrendado están satisfechos con el nivel de apoyo y supervisión recibido.

VERDAD	6
FALSO	9

Fuente: [Elaboración Propia]

**Gráfico N°9** Pregunta 7



Fuente: [Elaboración Propia]

### Interpretación

Según la Tabla N°9, un 40% afirma estar satisfecho con el apoyo brindado en la institución y un 60% no está satisfecho con el apoyo brindado.

### Análisis

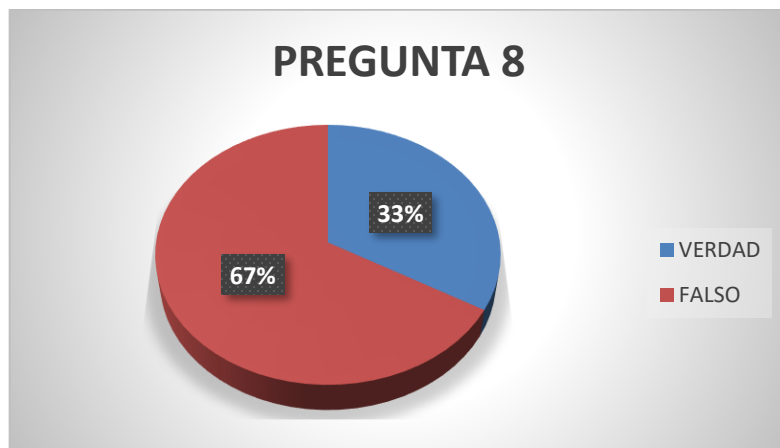
Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados necesitan y mejor apoyo y supervisión en las funciones realizadas.

**Tabla N°10** Existe una clara comunicación entre los pasantes y sus supervisores en el área de refrendado.

VERDAD	5
FALSO	10

Fuente: [Elaboración Própia]

**Grafico N°10** Pregunta 8



Fuente: [Elaboración Própia]

### **Interpretación**

Según la Tabla N°10, un 33% considera que si hay comunicación, y un 67% condifera que no existe comunicación en el área.

### **Análisis**

Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría los entrevistados se considera que hace falta mucha comunicación en las funciones realizadas en el área.

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. PASANTIAS

Las pasantías son programas de formación práctica que permiten a los estudiantes trabajar en una empresa u organización durante un período de tiempo definido, generalmente de unas pocas semanas a un año. Durante la pasantía, los estudiantes realizan tareas y proyectos relacionados con su campo de estudio, bajo la supervisión de profesionales experimentados. (Software DELSOL., 2023)

##### 2.1.1. TIPOS DE PASANTIAS

Existen diferentes tipos de pasantías disponibles para estudiantes, incluyendo:

- ❖ Pasantías remuneradas: Estas pasantías ofrecen a los estudiantes una compensación económica por su trabajo.
- ❖ Pasantías no remuneradas: Estas pasantías no ofrecen una compensación económica, pero aun así pueden ser valiosas para adquirir experiencia y desarrollar habilidades.
- ❖ Pasantías a tiempo completo: Estas pasantías requieren que los estudiantes trabajen 40 horas o más por semana.
- ❖ Pasantías a tiempo parcial: Estas pasantías requieren que los estudiantes trabajen menos de 40 horas por semana.
- ❖ Pasantías locales: Estas pasantías se realizan en la misma ciudad o región que la universidad del estudiante.
- ❖ Pasantías internacionales: Estas pasantías se realizan en un país diferente al del estudiante.

##### 2.1.2. BENEFICIOS DE LAS PASANTIAS

Las pasantías ofrecen una gran cantidad de beneficios para los estudiantes, entre ellos:

- ❖ Adquisición de experiencia práctica: Las pasantías permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos y habilidades aprendidos en el aula en un entorno laboral real. Esto les ayuda a desarrollar las competencias necesarias para tener éxito en su carrera.
- ❖ Desarrollo de habilidades profesionales: Las pasantías brindan la oportunidad de desarrollar habilidades profesionales esenciales, como la

comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la gestión del tiempo.

- ❖ Establecimiento de contactos: Las pasantías permiten a los estudiantes conocer a profesionales en su campo de interés y establecer contactos que pueden ser útiles para encontrar un trabajo después de graduarse.
- ❖ Exploración de diferentes carreras: Las pasantías pueden ayudar a los estudiantes a explorar diferentes carreras y determinar si una carrera en particular es adecuada para ellos.
- ❖ Mejora del currículum vitae: Las pasantías añaden una valiosa experiencia laboral al currículum vitae de los estudiantes, lo que puede hacerlos más competitivos en el mercado laboral.

## 2.2. ÁREA DE REFRENDADO

### 2.2.1. DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DEL REFRENDADO

El refrendado es un proceso formal mediante el cual una autoridad superior valida y aprueba un documento o acto realizado por una autoridad inferior. Esta validación implica la revisión del contenido del documento o acto, la verificación del cumplimiento de los procedimientos y requisitos legales, y la firma o sello de la autoridad superior como constancia de su aprobación. (Española, s.f.)

Las funciones principales del refrendado son:

- ❖ Garantizar la legalidad y legitimidad de los actos y documentos: El refrendado asegura que los actos y documentos se han realizado de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, y que cuentan con el respaldo de la autoridad competente.
- ❖ Dotar de validez jurídica a los actos y documentos: La firma o sello de la autoridad superior convierte al documento o acto en un instrumento legalmente válido y oponible a terceros.
- ❖ Establecer la cadena de mando y responsabilidad: El refrendado permite identificar a las autoridades responsables de la elaboración y aprobación de los actos y documentos, y establecer una cadena de mando clara.
- ❖ Prevenir la falsificación y el fraude: El refrendado, junto con otras medidas de seguridad, ayuda a prevenir la falsificación de documentos y actos, y a proteger la integridad del sistema administrativo.

### 2.2.2. PROCEDIMIENTOS COMUNES EN EL REFRENDADO

Los procedimientos específicos del refrendado pueden variar según la entidad o institución de que se trate, pero en general, siguen los siguientes pasos:

- ❖ Elaboración del documento o acto: La autoridad inferior elabora el documento o acto de acuerdo con los procedimientos y requisitos legales establecidos.
- ❖ Revisión y verificación: El documento o acto es revisado y verificado por la autoridad inferior para asegurarse de que cumple con todos los requisitos legales y formales.
- ❖ Remisión para refrendo: El documento o acto es remitido a la autoridad superior para su refrendo.
- ❖ Análisis y evaluación: La autoridad superior analiza y evalúa el contenido del documento o acto, verificando su legalidad, legitimidad y pertinencia.
- ❖ Aprobación o rechazo: Si la autoridad superior aprueba el documento o acto, procede a firmarlo o sellarlo. En caso contrario, devuelve el documento o acto a la autoridad inferior con las observaciones pertinentes para su corrección.
- ❖ Notificación: La autoridad superior notifica a la autoridad inferior la aprobación o rechazo del documento o acto.

### 2.2.3. DESAFÍOS EN EL PROCESO DE REFRENDADO

El proceso de refrendado puede enfrentar algunos desafíos, como:

- ❖ Lentitud y burocracia: En algunos casos, el proceso de refrendado puede ser lento y burocrático, lo que puede generar retrasos en la gestión administrativa.
- ❖ Falta de transparencia: Si el proceso de refrendado no es transparente, puede generar dudas sobre la legalidad y legitimidad de los actos y documentos.
- ❖ Falta de capacitación: La falta de capacitación del personal encargado del refrendado puede ocasionar errores y retrasos en el proceso.
- ❖ Uso inadecuado del refrendado: En algunos casos, el refrendado puede utilizarse de manera inadecuada para avalar actos o documentos irregulares o ilegales.

Para superar estos desafíos, es importante implementar medidas que agilicen el proceso de refrendado, aumenten la transparencia, mejoren la capacitación del personal y garanticen un uso adecuado del refrendado. (Santander, s.f.)

## 2.3. GESTIÓN Y SUPERVISIÓN DE PASANTES

### 2.3.1. ROL DEL SUPERVISOR EN LA PASANTÍA

El rol del supervisor en una pasantía es fundamental para el éxito de la misma, tanto para el pasante como para la organización. El supervisor actúa como guía, mentor y evaluador del pasante, asegurando que este obtenga una experiencia enriquecedora y contribuya significativamente a la organización. (AMPP, s.f.)

#### 2.3.1.1. RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR

Las responsabilidades del supervisor abarcan diversas áreas, incluyendo:

- ❖ Planificación y organización de la pasantía: El supervisor colabora con el pasante para definir los objetivos de aprendizaje, establecer un plan de trabajo y asignar tareas y responsabilidades acordes con las competencias del pasante y las necesidades de la organización.
- ❖ Orientación y capacitación: El supervisor proporciona al pasante la orientación y capacitación necesarias para su incorporación efectiva al entorno laboral. Esto incluye familiarizarlo con la organización, sus políticas, procedimientos y cultura de trabajo.
- ❖ Retroalimentación y evaluación: El supervisor brinda retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño del pasante, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.
- ❖ Monitoreo del progreso: El supervisor monitorea el avance del pasante en el cumplimiento de sus objetivos de aprendizaje y asegura que este se mantenga en el camino correcto.
- ❖ Evaluación final: Al finalizar la pasantía, el supervisor realiza una evaluación formal del desempeño del pasante, proporcionando una apreciación general de su experiencia y contribuciones.
- ❖ Mentoría: El supervisor puede actuar como mentor del pasante, brindándole apoyo, consejos y orientación profesional.
- ❖ Fomento de un ambiente positivo: El supervisor crea un ambiente de trabajo

positivo y acogedor, donde el pasante se sienta cómodo para preguntar, aprender y desarrollarse. (SHRM, s.f.)

#### 2.3.1.2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS CLAVE

Un supervisor efectivo de pasantías debe poseer las siguientes habilidades y competencias:

- ❖ Comunicación efectiva: El supervisor debe tener excelentes habilidades de comunicación, tanto verbales como escritas, para interactuar adecuadamente con el pasante y otros miembros del equipo.
- ❖ Habilidades interpersonales: El supervisor debe contar con sólidas habilidades interpersonales para construir relaciones positivas y colaborativas con el pasante y el resto del equipo de trabajo.
- ❖ Liderazgo: El supervisor debe demostrar habilidades de liderazgo para guiar, motivar e inspirar al pasante.
- ❖ Enseñanza: El supervisor debe tener habilidades de enseñanza para poder capacitar y entrenar al pasante de manera efectiva.
- ❖ Evaluación: El supervisor debe poseer habilidades de evaluación para valorar objetivamente el desempeño del pasante y proporcionar retroalimentación constructiva.
- ❖ Paciencia y comprensión: El supervisor debe ser paciente y comprensivo con el pasante, reconociendo que este se encuentra en un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.
- ❖ Compromiso con el desarrollo profesional: El supervisor debe estar comprometido con el crecimiento profesional del pasante, ayudándolo a alcanzar sus objetivos y metas profesionales. (SHRM, s.f.)

#### 2.3.2. TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

Para una supervisión efectiva de pasantes, se recomienda implementar las siguientes técnicas:

- ❖ Reuniones regulares: Es importante establecer reuniones periódicas con el pasante para discutir su progreso, brindarle retroalimentación y responder a sus preguntas o inquietudes.

- ❖ Expectativas claras: Desde el inicio de la pasantía, es fundamental establecer expectativas claras sobre el rol, las responsabilidades y los objetivos esperados del pasante.
- ❖ Retroalimentación oportuna: La retroalimentación oportuna y constructiva es esencial para el desarrollo del pasante. El supervisor debe proporcionar retroalimentación regular que ayude al pasante a mejorar su desempeño.
- ❖ Delegación de tareas desafiantes: Es importante que el pasante tenga la oportunidad de trabajar en tareas desafiantes que le permitan desarrollar sus habilidades y conocimientos.
- ❖ Oportunidades de aprendizaje: El supervisor debe ofrecer al pasante oportunidades de aprendizaje continuo, como la participación en seminarios, talleres o conferencias relevantes para su campo de interés.
- ❖ Reconocimiento del trabajo: Es importante reconocer y recompensar los logros y contribuciones del pasante, fomentando su motivación y compromiso. (SHRM, s.f.)

## 2.4. DESARROLLO DE MANUALES DE FUNCIONES

### 2.4.1. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Los manuales de funciones son instrumentos esenciales para la gestión del talento humano en las organizaciones. Estos documentos detallan de manera precisa y exhaustiva las funciones, responsabilidades, obligaciones y requisitos de cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional. (Standards, 2024)

Su importancia radica en los siguientes aspectos:

- ❖ Clarificación de funciones: Definen con exactitud las tareas y responsabilidades de cada puesto, previniendo confusiones, duplicaciones de labores y conflictos entre empleados.
- ❖ Mejora del desempeño: Al conocer con claridad sus funciones, los empleados pueden enfocar sus esfuerzos en cumplir sus objetivos de manera más eficiente y efectiva.
- ❖ Motivación y compromiso: Contribuyen a motivar y comprometer a los empleados al proporcionarles una visión clara de su rol dentro de la organización y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.
- ❖ Capacitación y desarrollo: Sirven como base para la elaboración de



programas de capacitación y desarrollo, asegurando que los empleados reciban la formación necesaria para desempeñar sus funciones de manera competente.

- ❖ Evaluación del desempeño: Facilitan la evaluación del desempeño de los empleados, al establecer criterios claros para medir su contribución al logro de los objetivos del puesto.
- ❖ Toma de decisiones: Son una herramienta útil para la toma de decisiones en materia de selección de personal, promoción, asignación de tareas y resolución de conflictos.
- ❖ Prevención de riesgos laborales: Pueden contribuir a la prevención de riesgos laborales al establecer procedimientos seguros para la realización de las tareas.

#### 2.4.1.1. DIFERENCIA ENTRE MANUALES FÍSICOS Y DIGITALES

Los manuales de funciones tradicionales se presentan en formato físico, generalmente en papel. Sin embargo, en la actualidad, se está adoptando cada vez más el uso de manuales de funciones digitales, los cuales ofrecen diversas ventajas:

Manuales Físicos:

- Desventajas:
  - ❖ Accesibilidad limitada: Dificultad para acceder a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento.
  - ❖ Actualización compleja: Requiere un proceso manual y costoso para actualizar la información.
  - ❖ Búsqueda y consulta dificultosa: No permite una búsqueda rápida y eficiente de información específica.
  - ❖ Menos sostenibles: Implican un mayor consumo de papel y recursos.
  - ❖ Interactividad limitada: No permiten incorporar elementos interactivos para hacer el aprendizaje más atractivo.

Manuales Digitales:

- Ventajas:
  - ❖ Accesibilidad amplia: Se puede acceder desde cualquier dispositivo electrónico con conexión a internet.
  - ❖ Actualización rápida y sencilla: La información se puede actualizar de

manera instantánea.

- ❖ Búsqueda y consulta eficiente: Permite una búsqueda rápida y precisa de información específica.
- ❖ Mayor sostenibilidad: Reducen el consumo de papel y contribuyen al cuidado del medio ambiente.
- ❖ Interactividad atractiva: Pueden incorporar elementos interactivos como videos, animaciones o cuestionarios. (Standards, 2024)

## 2.4.2. COMPONENTES DE UN MANUAL DE FUNCIONES

### 2.4.2.1. ESTRUCTURA Y CONTENIDO BÁSICO

- ❖ Información general de la organización: Nombre, logo, ubicación, misión, visión, valores, etc.
- ❖ Información del puesto: Denominación del puesto, código del puesto, departamento al que pertenece, puesto inmediato superior, fecha de creación del puesto, ubicación física del puesto, etc.
- ❖ Resumen del puesto: Descripción breve del puesto, destacando sus funciones principales, objetivos y contribución a la organización.
- ❖ Funciones y responsabilidades: Descripción detallada de las funciones y responsabilidades específicas del puesto, incluyendo tareas, actividades, objetivos, indicadores de desempeño y métricas de éxito.
- ❖ Requisitos del puesto: Conocimientos, habilidades, experiencia, educación, formación y competencias requeridas para desempeñar el puesto de manera exitosa.
- ❖ Condiciones de trabajo: Horario laboral, salario, beneficios laborales, ambiente de trabajo, riesgos laborales, políticas de la organización relacionadas con el puesto, etc.
- ❖ Autoridades y relaciones: Relaciones jerárquicas y de coordinación del puesto con otros puestos dentro de la organización, canales de comunicación y flujos de trabajo.
- ❖ Evaluación del desempeño: Criterios y procedimientos para la evaluación del desempeño del puesto, incluyendo indicadores de desempeño, métricas de éxito, rúbricas de evaluación y periodicidad de la evaluación. (Standards, 2024)

#### 2.4.2.2. FORMATO Y PRESENTACIÓN

- ❖ Claro y conciso: El lenguaje utilizado debe ser sencillo, evitando tecnicismos y jerga especializada.
- ❖ Profesional: La redacción y la ortografía deben ser impecables.
- ❖ Visualmente atractivo: Se recomienda utilizar un diseño visual atractivo, incluyendo gráficos, tablas, diagramas e imágenes que complementen la información textual.
- ❖ Organizado y estructurado: La organización y estructura del manual deben ser lógicas y coherentes, permitiendo una fácil navegación por parte de los usuarios.
- ❖ Consistente: El estilo y la presentación deben ser consistentes en todo el manual.
- ❖ Accesible: El manual debe ser accesible para todos los empleados, independientemente de su nivel de conocimiento técnico o habilidades informáticas. (Standards, 2024)

#### 2.4.3. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DIGITAL

##### 2.4.3.1. HERRAMIENTAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

- ❖ Software de edición de documentos: Microsoft Word, LibreOffice Writer, Google Docs.
- ❖ Herramientas de diseño gráfico: Adobe Photoshop, Canva. (Standards, 2024)

##### 2.4.3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE MANUALES DIGITALES

El proceso de creación de manuales digitales generalmente involucra los siguientes pasos:

- ❖ Definición de objetivos y alcance: Establecer claramente los objetivos del manual digital, así como el alcance del contenido que se incluirá.
- ❖ Recopilación de información: Recopilar toda la información necesaria para la elaboración del manual, incluyendo descripciones de puestos de trabajo, requisitos, funciones, responsabilidades, etc.
- ❖ Estructura y organización del contenido: Definir la estructura del manual digital, organizando el contenido de manera lógica y coherente.
- ❖ Elaboración del contenido: Redactar el contenido del manual, utilizando un

lenguaje claro, conciso y profesional.

- ❖ Diseño y maquetación: Diseñar la maquetación del manual digital, utilizando herramientas de diseño gráfico y siguiendo las pautas de estilo de la organización.
  - ❖ Desarrollo técnico: Desarrollar el manual digital utilizando las herramientas y plataformas seleccionadas.
  - ❖ Revisión y validación: Revisar y validar el manual digital por un equipo de expertos para garantizar su precisión, claridad y completitud.
  - ❖ Pruebas de usuario: Realizar pruebas de usuario para identificar cualquier problema de usabilidad o accesibilidad.
  - ❖ Publicación y difusión: Publicar el manual digital en la plataforma o formato seleccionado y difundirlo entre los empleados de la organización.
  - ❖ Actualización y mantenimiento: Actualizar el manual digital periódicamente para reflejar los cambios en la organización o en los puestos de trabajo.
- (Standards, 2024)

#### 2.4.3.3. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DEL MANUAL DIGITAL

Métodos de evaluación:

- ❖ Encuestas de satisfacción: Consultar a los empleados sobre su opinión sobre el manual digital, su utilidad, claridad, facilidad de uso y su impacto en su desempeño laboral.
- ❖ Análisis de uso: Utilizar herramientas de análisis web para medir el uso del manual digital, las páginas más visitadas, el tiempo que los empleados dedican a su lectura y las secciones que generan mayor interés.
- ❖ Evaluación del desempeño: Comparar el desempeño de los empleados antes y después de la implementación del manual digital para determinar si ha habido una mejora en su conocimiento de las funciones, responsabilidades y requisitos de su puesto.
- ❖ Grupos focales: Realizar grupos focales con empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para obtener información cualitativa sobre su experiencia con el manual digital.
- ❖ Análisis de comentarios y sugerencias: Recopilar los comentarios y sugerencias que los empleados hacen sobre el manual digital a través de

encuestas, grupos focales o canales de comunicación internos.

- ❖ Métricas de negocio: Analizar el impacto del manual digital en métricas de negocio como la productividad, la eficiencia, la calidad del trabajo, la satisfacción del cliente y la reducción de errores. (Standards, 2024)

## Bibliografía

- AMPP. (n.d.). Retrieved from National Association of Colleges and Employers:  
<https://www.nace.org/>
- Babbie, E. R. (2016). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning, Boston, MA.
- Española, R. A. (n.d.). *Diccionario de la lengua española*. Retrieved from Refrendo:  
<https://dle.rae.es/refrendo>
- Hernández Sampieri, F.-C. y. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Morales, A. (1983). *Metodología de la investigación*. Editorial Trillas.
- Morles, A. (1994). *Metodología de la Investigación*. Editorial Trillas.
- PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute.
- Santander, U. d. (n.d.). *Manual de gestión documental*. Retrieved from  
<https://udes.edu.co/gestion-documental/documentos-y-formatos>
- SHRM. (n.d.). Retrieved from Society for Human Resource Management:  
<https://www.shrm.org/>
- Software DELSOL. (2023). Retrieved from Pasantía ¿Qué es?, ¿Qué tipos existen?.: <https://www.delsol.com/about/intern-with-us>
- Standards, I. L. (2024, Mayo 29). *Guía para la elaboración de manuales de funciones*. Retrieved from  
<https://libguides.ilo.org/c.php?g=657178&p=4652653>

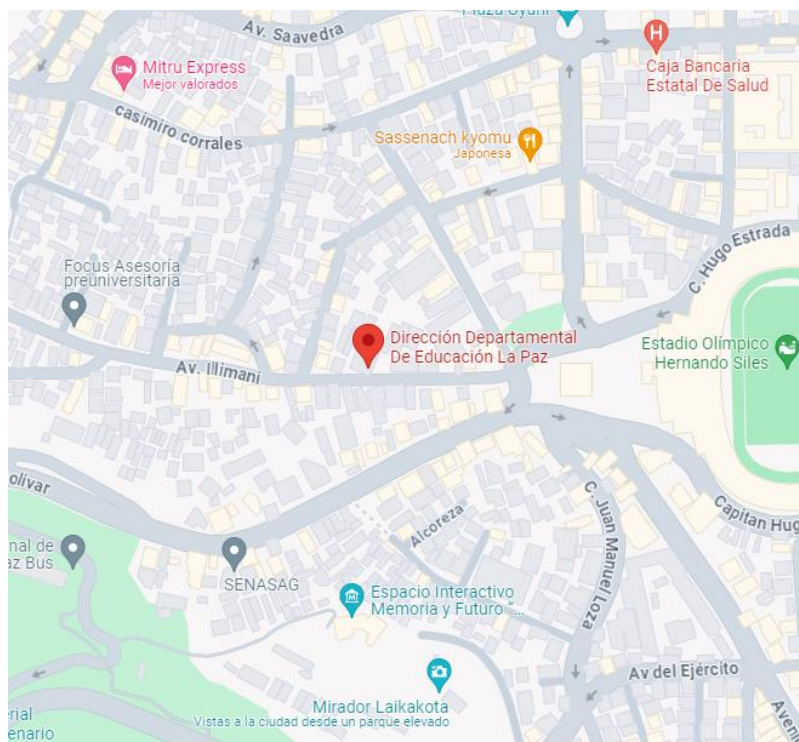
**ANEXOS**

## ANEXO N°1: [Dirección Departamental De Educación La Paz]



Fuente: [Elaboración Propia]

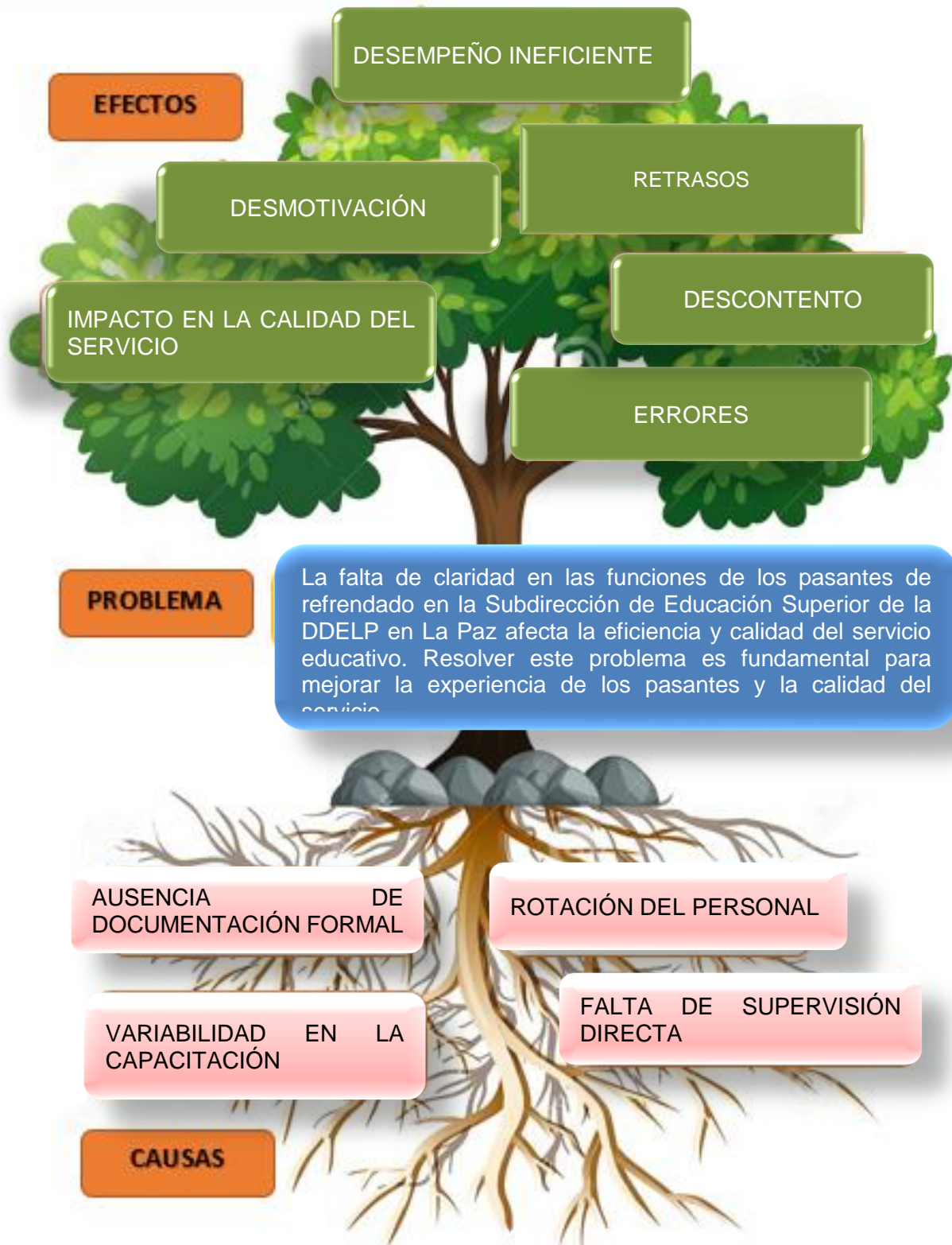
## ANEXO N°2: [Ubicación Geográfica]



Fuente: [Google Maps]



## ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente: [elaboración propia]