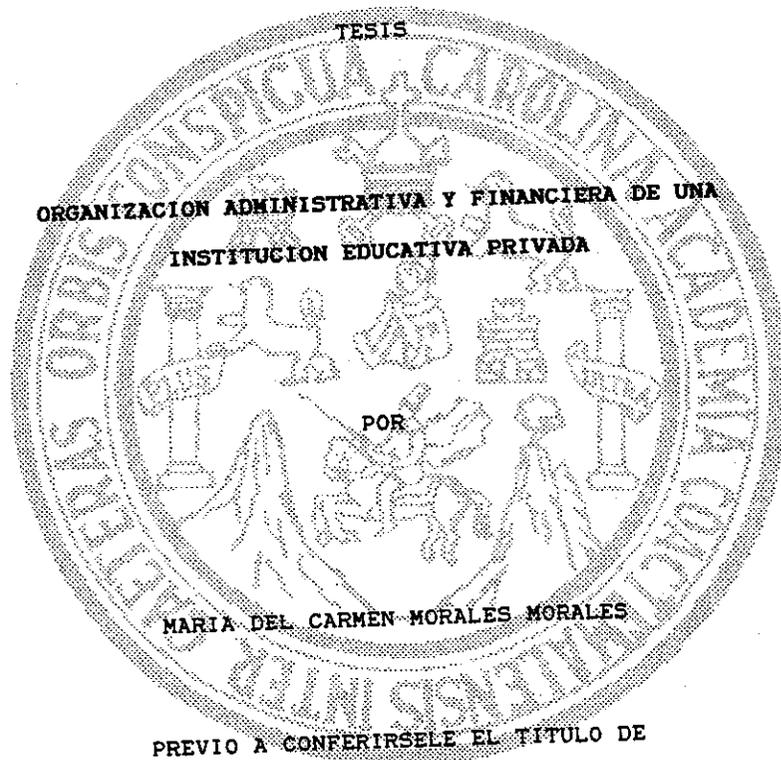


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIADO

Guatemala, abril de 1999

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

Lic. Miguel Angel Lira Trujillo	DECANO
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	SECRETARIO
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal 1o.
Lic. Andrés Castillo Novell	Vocal 2o.
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	Vocal 3o.
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	Vocal 4o.
P.C. Miguel Angel Tzoc Morales	Vocal 5o.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Héctor Evilio García Méndez	PRESIDENTE
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	SECRETARIO
Lic. Mario Alberto Menegazzo Valdez	Examinador
Lic. Francisco Sierra Jiménez	Examinador
Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez	Examinador

Guatemala,  
29 de enero de 1999

**Licenciado**  
**Miguel Angel Lira Trujillo**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**Su Despacho**

Señor Decano:

De acuerdo con la designación de esa Decanatura del uno de agosto de 1997, en la cual se me autoriza como Asesor de María del Carmen Morales Morales, para el desarrollo del trabajo de investigación denominado **ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA**, me permito informarle que se ha concluido con dicha actividad.

El trabajo fue desarrollado conforme a los lineamientos contenidos en el Plan de Investigación aprobado en su oportunidad, está basado en un relevamiento de información y bibliografía básica sobre el tema, así como en la experiencia práctica de la ponente; por lo que considero que el mismo puede ser autorizado para ser sometido a su discusión en el Examen General Público, previo a la obtención del título de Administrador de Empresas correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme del Señor Decano.

Respetuosamente,

**"Id y Enseñad a Todos"**

  
**Lic. Luis Enrique Castañeda Quan**  
**Colegiado No. 1676**

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA  
DOCE DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic Luis Enrique Castañeda Quan, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado "ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARIA DEL CARMEN MORALES MORALES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
SECRETARIO



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO  
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS Y MARIA SANTISIMA  
Por ser la luz de mi camino.

A mis Padres:

Manuel Morales Alvarez  
Sabina Morales de Morales  
Con Amor y como agradecimiento infinito a sus múltiples  
esfuerzos.

A mi Hermano:

Manuel de Jesús Morales Morales  
Con Amor Fraterno.

A mi Esposo:

Nery Armando Valdizón Catalán  
Con Amor y por su apoyo incondicional.

A mis Familiares:

Tios y Tias  
con mucho cariño.

En Especial:

Berta Consuelo Morales Alvarez (Q.E.P.D.)  
Consuelo De León

A mis Primos:

Con mucho cariño.

En Especial:

Luis Adolfo González Morales

A mis Amigos:

Por los momentos inolvidales.

En Especial:

Victor, Juan, Erick, Adolfo y Angela Rubi.

A:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera  
colaboraron para la realización de este trabajo. Muchas  
Gracias.

## INDICE

INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
HISTORIA DE LA EDUCACION DE GUATEMALA	1
A. Primera Etapa: EPOCA PREALVARADIANA	2
B. Segunda Etapa: EPOCA COLONIAL	2
C. Tercera Etapa: INICIO VIDA INDEPENDIENTE	4
D. Cuarta Etapa: LA REFORMA LIBERAL	5
E. Quinta Etapa: LAS CUATRO PRIMERAS DECADAS DE NUESTRO SIGLO	6
F. Sexta Etapa: REVOLUCION DEMOCRATICA	7
G. Septima Etapa: LA EDUCACION ENTRE LOS ANOS 1954 Y 1980	9
H. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION	12
CAPITULO II	
DIAGNOSTICO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS	
A. PLANIFICACION	15
1. Objetivos	15
2. Estrategias y Politicas	17
3. Procedimientos	19
4. Presupuestos	20
5. Programación Institucional	22
6. Planes a Corto y Largo Plazo	23
B. ORGANIZACION	24
1. División del Trabajo	24
1.1 Jerarquización	25
1.2 Departamentalización	26
1.3 Delimitación de Funciones y Atribuciones	27
1.3.1 A Nivel de Unidad Administrativa	27
1.3.2 A Nivel Unipersonal	28
2. Coordinación	29
3. Instrumentos de Organización	30
3.1 Manuales Administrativos	30
C. INTEGRACION	31
1. Recursos Humanos	31
1.1 Reclutamiento	31
1.2 Selección	32
1.3 Contratación	32
1.4 Inducción	32

1.5	Desarrollo y Capacitación	33
2.	Recursos Materiales	34
3.	Recursos Financieros	34
4.	Recursos Tecnológicos	35

D.	DIRECCION	36
1.	Liderazgo	36
2.	Motivación	37
3.	Toma de Decisiones	38
4.	Autoridad	39
5.	Supervisión	39
6.	Comunicación	
E.	CONTROL	41

### CAPITULO III

#### ALGUNOS CRITERIOS PARA PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR ADMINISTRATIVA Y FINANCIERAMENTE A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN FASE DE INICIACION

A.	ASPECTOS DE PLANIFICACION	43
B.	ASPECTOS DE ORGANIZACION	43
C.	ASPECTOS DE EJECUCION	44
D.	ASPECTOS DE SUPERVISION Y CONTROL	45
1.	PRESUPUESTOS	46
1.1	PRESUPUESTO DE INGRESOS	46
1.1.1	PRESUPUESTO DE INGRESOS ESTIMADOS POR GRADO	46
1.1.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS 1999	49
1.2	PRESUPUESTO DE EGRESOS	51
1.2.1	PRESUPUESTO DE ESTIMACION EGRESOS POR SUELDOS Y SALARIOS	51
1.2.2	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION	53
2.	CUENTA CORRIENTE	55
3.	INVENTARIOS	57
4.	FLUJOS DE EFECTIVO	57
5.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	57
E.	ASPECTO LEGAL	60

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	69
B.	RECOMENDACIONES	70

	BIBLIOGRAFIA	71
--	--------------	----

	ANEXOS	73
--	--------	----

## INDICE DE CUADROS

<i>No.</i>	<i>TITULO</i>	<i>Pag.</i>
1.	INGRESOS ESTIMADOS POR GRADO	48
2.	PRESUPUESTO DE INGRESOS 1999	50
3.	ESTIMACION DE EGRESOS POR SUELDOS Y SALARIOS	52
4.	GASTOS DE OPERACION	54
5.	ESTADO ANUAL DE PERDIDAS Y GANANCIAS	59

## INTRODUCCION

El presente trabajo se ha elaborado con el objeto de aportar un criterio sobre la formación de los Centros Educativos, el cual se denomina "Organización Administrativa y Financiera de una Institución Educativa Privada".

El estudio se desarrolló, teniendo como base una muestra de 30 instituciones educativas con un alumnado no mayor de 300 estudiantes de nivel medio, realizándose así, con el fin de propocionar medidas que tiendan a mejorar las técnicas de Planificación y Control Financiero utilizadas, al igual que su función administrativa.

Con el fin de presentar un adecuado panorama, éste trabajo de tesis se ha dividido en III Capítulos.

Capítulo I: Historia de la Educación de Guatemala,  
Capítulo II: Diagnóstico de Instituciones Privadas; y  
Capítulo III: Algunos criterios para planificar, organizar, y controlar administrativa y financieramente a las Instituciones Educativas en fase de iniciación.

Finalmente, se espera contribuir a mejorar el desempeño de las labores realizadas por los Directores, Maestros, Profesionales y toda persona particular, que esté interesada en conocer los aspectos presentados.

## CAPITULO I

## HISTORIA DE LA EDUCACION DE GUATEMALA

La Historia de la Educación forma parte de la Historia de la Cultura; por lo tanto, el hecho pedagógico debe ser estudiado en su relación con los otros hechos de naturaleza cultural. La evolución de los ideales y sistemas pedagógicos tiene como telón de fondo, la evolución social en su expresión material y espiritual.

La sociedad ha progresado a través de la historia por virtud de los cambios de orden material que se han dado en su seno, en lo que referente a la producción de bienes materiales. El reflejo de esta evolución determina cambios en la conciencia social, es decir, en su ideología política, jurídica, y pedagógica. Esta es la razón por la cual la educación debe progresar constantemente, dado que tiene que corresponder a los cambios que se producen constantemente, dado que tiene que corresponder a los cambios que se producen en la elaboración de los satisfactores humanos y en las nuevas formas de producirlos.

El desarrollo de la sociedad demuestra que ha habido una evolución constante que va de la comunidad primitiva, pasando por las épocas de la sociedad esclavista y feudal, hasta la época del capitalismo actual.

La Historia de Guatemala ha recorrido esas etapas: La comunidad primitiva de los maya-quichés; la etapa esclavista, en su fase doméstica, en ese mismo pueblo; la etapa



semifeudal, en la Colonia, y la sociedad capitalista que perdura hasta nuestros días.

La Historia de la Educación en Guatemala registra el progreso pedagógico, desde aquella educación espontánea y mimética de los maya-quichés, hasta la compleja educación, que como fenómeno social, ha acompañado a la sociedad en su desarrollo, por lo tanto, los cambios pedagógicos producidos en el país, forman parte del desarrollo histórico en su conjunto.

Por razones didácticas, y de conformidad con el método de unidades culturales, hemos dividido la Historia de la Educación en Guatemala, en siete partes:

A. Primera etapa: EPOCA PREALVARADIANA

Que comprende la vida de los pueblos maya-quichés, hasta la conquista de Guatemala iniciada en 1542.

La educación entre los pueblos maya-quichés, en correspondencia con la etapa de su desarrollo social, se caracterizó por ser espontánea y tradicional, aun cuando se advierte un rudimento sistema educativo que propone la conservación y el acrecentamiento de la cultura. Esta acción educativa era desarrollada en las capas superiores de la sociedad, compuesta por guerreros y sacerdotes.

B. Segunda Etapa: EPOCA COLONIAL

Abarca los 300 años de dominación española. La educación durante el período colonial tuvo un carácter profundamente

religioso y se desarrolló por medio de los conventos y monasterios. Era recibida por la población española, aunque no faltaron intentos de culturizar a la población indígena mediante la acción evangelizadora. Durante los trescientos años que perdura la vida colonial, se produce un fenómeno de transculturación espontánea y se desarrolla un sistema educativo que evoluciona lentamente.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX, se opera un ascenso cultural durante el cual se establece la educación pública en un radio limitado a la población mestiza y española. Se reforman los planes de estudios de los colegios mayores y de la Universidad de San Carlos y se registra un progreso en el cultivo de las ciencias, de la filosofía y de las bellas artes.

Descontando unos pocos casos de indios principales, que fueron educados en el Colegio Tridentino y otros establecimientos, la gran masa aborigen no disponía de centros destinados para su educación.

La acción evangelizadora llevada a cabo por los misioneros incluía, sólo en muy contados casos, la enseñanza, las primeras letras y otras nociones científicas. La población mestiza no gozaba de mejores condiciones, pues solamente la Escuela de Primeras Letras, sostenida por la Orden de los betlemitas, fue por mucho tiempo el centro al que podía concurrir gratuitamente.

A finales del siglo XVIII se fundan las dos primeras escuelas que tuvieron carácter público, bajo el patrocinio del arzobispo Francos y Monroy. El desarrollo cultural

durante la Colonia se vió a menudo frenado por la vigilancia del Tribunal del Santo Oficio, que se mantenía alerta para penitenciar a quienes querían salir del fanatismo y dogmatismo imperantes.

### C. Tercera Etapa: INICIO VIDA INDEPENDIENTE

La Tercera, es el periodo que comprende desde el inicio de la vida independiente, que principia en 1821, hasta la dictadura conservadora de los 30 años.

Con la declaración de la independencia política de Centro América, efectuada el 15 de septiembre de 1821, surge un ascenso pedagógico, que se manifiesta con el impulso de crear escuelas, no solamente para la población criolla, sino también para la mestiza y buena parte de la indígena. Para centralizar la acción educativa se crea una comisión de educación como dependencia del gobierno, encargada de organizar el sistema de educación del país. Sin embargo, las luchas políticas y las revoluciones en que se vió envuelta Centro América, impidieron que aquellos proyectos rindieran los frutos que se esperaban.

El periodo de la Historia de la Educación en Guatemala, que se desarrolla entre el inicio de la vida independiente y el régimen conservador de los 30 años, comprende tres momentos definidos:

El primero acusa un ascenso pedagógico en que se perfilan como principales ideólogos el doctor Pedro Molina y el licenciado José Cecilio del Valle; ambos coinciden en que la educación pública debe ser una de las principales

funciones del Estado, y que a través de ella se logrará el progreso del país y la formación de la conciencia ciudadana.

El segundo momento corresponde al establecimiento del Régimen Liberal por un breve período. Se caracteriza este momento por los grandes planteamientos y realizaciones pedagógicas; se incrementa la educación primaria como dependencia de las municipalidades; se da a la escuela un carácter laico y gratuito; se dictan las "bases de la instrucción pública" y se organiza la Academia de Estudios para que se encargue del incremento de la educación media y superior. Estas realizaciones se llevan a cabo durante los siete años que tarda el gobierno presidido por el doctor Mariano Gálvez, como Jefe del Estado de Guatemala, y el general Francisco Morazán, como Presidente de Centro América.

A este ascenso educacional sigue un período oscuro en que se destruyen las conquistas de carácter pedagógico que se habían alcanzado, y se entroniza por 30 años el Régimen Conservador.

El tercero, es el momento pedagógico de nuestra historia se caracteriza por el estancamiento de la educación en todos sus niveles, por la entrega de la dirección pedagógica al clero y por la libertad de enseñanza.

#### D. Cuarta Etapa: LA REFORMA LIBERAL

Producida por virtud de la Revolución de 1871, históricamente representa el desenvolvimiento pedagógico de Guatemala que corresponde a la Reforma Liberal, durante la cual se organiza la educación pública en todos los niveles.

A la educación sostenida por el Estado se le da el carácter de laica, gratuita y obligatoria; se declara la libertad de enseñanza y se organiza la educación secundaria, normal y superior.

Durante este periodo se efectúa un ascenso pedagógico sin precedente hasta entonces, pues se abren multitud de escuelas primarias, secundarias, normales, especiales y superiores.

Penetra el espíritu científico al ámbito escolar y se organiza la producción con base en estudios técnicos desde las escuelas de artes y la Escuela Politécnica. En otros órdenes de la cultura, se crean sociedades científicas y culturales, se funda la Biblioteca Nacional y se editan libros de texto. En esta época se llevan a cabo congresos de carácter pedagógico y se publican revistas de divulgación científica y cultural.

#### E. Quinta Etapa: LAS CUATRO PRIMERAS DECADAS DE NUESTRO SIGLO

Es el momento en que declina la dinámica revolucionaria liberal, que y representa la quinta unidad de nuestra historia de la educación. Se caracteriza por un estancamiento del proceso acelerado que se había impreso a la educación en los primeros veinte años de la Reforma. Este periodo, que corresponde a la instauración de las dictaduras reaccionarias se caracteriza por la inestabilidad de los programas e ideales educativos, pues cada gobierno inicia planes pedagógicos que por lo general no llegan a realizarse, debido

a la arbitrariedad política. Se opera, sin embargo, un crecimiento en los servicios educativos, con momentos de ascenso y descenso pedagógico.

Las dos dictaduras que se instauran en estos cuarenta años de nuestra historia, se preocuparon bien poco de la marcha de la educación pública; dictan medidas que restringen la libertad de enseñanza y militarizan los centros educativos.

Durante el gobierno del general Lázaro Chacón ocurren algunos acontecimientos pedagógicos importantes, como la organización de la Escuela Normal Superior, de la Escuela Normal de Maestras para Párvulos, de la Escuela de Artes, que había sido cerrada; se realizan congresos pedagógicos, y se emiten importantes disposiciones que regulan la marcha de la educación y tienden a la protección profesional del magisterio.

Finaliza este período con la dictadura ubiquista, que suprimió las elementales libertades y privó a la población de casi todas las garantías constitucionales. La educación fue militarizada, se suprimió la gratuidad de la escuela secundaria y se eliminó la libertad de enseñanza y de criterio docente.

#### F. Sexta Etapa: REVOLUCION DEMOCRATICA

La década de la Revolución Democrática de Octubre, se desarrolla entre 1944 y 1954.

Es la sexta unidad de la historia educativa de Guatemala entre 1944 y 1954, y corresponde al proceso democrático

revolucionario iniciado en octubre de 1944. Se caracteriza esta década por la ampliación de los servicios educativos en todos los niveles, la creación de la educación rural y popular, el establecimiento de la libertad de enseñanza y el respeto del criterio docente.

Las realizaciones alcanzadas marcan una etapa en la historia educativa, ya que por primera vez se pone el acento en la educación del pueblo, particularmente en el medio campesino y obrero; se crean el Departamento de Alfabetización Nacional y las Misiones de Cultura Inicial; se reabre la Universidad Popular y se empieza a preparar los primeros maestros rurales.

Los porcentajes del crecimiento de los servicios educativos que aparecen, revelan la preocupación mantenida en este periodo por la educación. La Universidad de San Carlos cobra su autonomía y se lleva a cabo una reforma importante en esta casa de estudios superiores. Otras instituciones de carácter científico y cultural contribuyen al progreso educativo de Guatemala, tales como el Instituto de Antropología e Historia, el Instituto Indigenista Nacional, la Dirección General de Bellas Artes, la Dirección General de Bibliotecas, la Editorial del Ministerio de Educación, la Comisión Nacional de Cooperación con la UNESCO, etc.

En lo referente a la protección de la infancia, se crean los Comedores y Guarderías Infantiles, se organiza el Centro Educativo Asistencial, se fundan los Centros de Observación y Reeducción de Menores, la Escuela de Ciegos y Sordomudos, el Centro de Recuperación de Defectuosos, y se amplían

considerablemente los servicios médicos para la infancia.

G. Séptima Etapa: LA EDUCACION ENTRE LOS AÑOS 1954 Y 1980

Llegamos así a la última unidad de la Historia de la Educación Guatemalteca, que es la parte final del presente estudio; se refiere a los veinticinco años transcurridos entre 1954 y 1980. Se inicia con la contrarrevolución auspiciada por la intervención norteamericana de 1954, que cortó el proceso revolucionario con el falso pretexto de luchar contra el comunismo.

Durante estos años, después de un lapso de múltiples arbitrariedades, se fundamenta jurídicamente la educación en dos Constituciones Políticas: 1956 y 1965, y se emiten tres leyes orgánicas relativas a la educación nacional, correspondientes a los años: 1956, 1965 y 1976. Desde el punto de vista legal, persisten los principios de obligatoriedad, gratuidad y laicidad de la educación.

Hasta 1976, antes de la promulgación de la nueva Ley de Educación Nacional, el fin primordial de la educación era "el desarrollo integral de la personalidad del educando", pero la nueva legislación le añadió otros atributos que la acercan al mundo de la producción y la conciben como un "proceso permanente de superación del ser humano en función social". Advierte que debe tratar de reducir la distancia que separa el trabajo intelectual del manual, y crea, con un sentido muy nuevo el sistema de educación extraescolar, que se identifica con la llamada "no formal".

Las principales realizaciones de los veinticinco años

que tratamos de historiar se pueden resumir en los puntos siguientes: continuación del crecimiento cuantitativo del sistema educativo nacional, según la dinámica de desarrollo iniciada por la Revolución de Octubre. Consolidación del ciclo básico en la educación media, y creación de múltiples escuelas correspondientes a este nivel. Ampliación del número de carreras profesionales del ciclo diversificado, con especial énfasis en la educación técnica.

En el año de 1963, surgió de manera institucionalizada el planeamiento de la educación, al crearse la Oficina de Planeamiento Integral de la Educación -OPIE-. En 1976 esta oficina se transformó en la Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa -USIPE-.

Otra realización importante consiste en la implantación del Servicio de Bienestar Estudiantil, que incluye las siguientes dependencias: Departamento de Orientación Vocacional Departamento de Educación Especial y Departamento de Evaluación.

Para la atención de la educación rural se reorganizaron los programas de la época de la Revolución, y se reunieron en una Dirección de Desarrollo Socioeducativo Rural.

La educación extraescolar ha cobrado especial importancia y ha llegado a institucionalizarse en la Ley de Educación Nacional de 1976, según la cual está dirigida y coordinada por organismos interministeriales, como la Comisión Nacional de Educación, integrada por Ministros de Estado; y la Junta Nacional de Educación Extraescolar, formada por representantes de programas de educación no

formal. A la Dirección General de Educación Extraescolar corresponden: la División de Alfabetización y Educación Modular; la de Programas Modulares y la de Registro y Control de Programas.

En 1974 se creó el Bachillerato por Madurez, que abrevia y reduce los requerimientos para obtener ese diploma a los adultos, que por alguna razón carecían de él.

En el orden material, contando con empréstitos de bancos del exterior, se instrumentaron los proyectos de extensión y mejoramiento de la educación primaria y media (PEMEP y FEMEM) para la construcción y equipamiento de escuelas normales rurales, institutos básicos experimentales y otros centros educativos.

Una realización trascendental de este período fue la creación de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM- que depende de la Universidad de San Carlos y funciona mediante convenio con el Ministerio de Educación.

Este es a grandes rasgos el contenido de este trabajo; para su elaboración hemos empleado los materiales más importantes que se han publicado y los documentos que hemos podido tener a nuestro alcance. Es oportuno reconocer que esta es la primera vez que se aborda el estudio global de la Historia de la Educación en Guatemala, pues solamente existen estudios monográficos sobre aspectos determinados de este proceso educativo./1

1/González Orellana, Carlos. HISTORIA DE LA EDUCACION EN GUATEMALA. Editorial Universitaria. Guatemala. Vol. No. 73. Pags. 11-16.

## H. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

El sistema educativo público adolece de serias deficiencias internas, que se reflejan en la limitada cobertura de la población en edad escolar y la baja calidad del servicio, además de, la existencia de un único curriculum así como de una organización del tiempo (calendario, horarios); basada en las condiciones capitalinas y la aplicación de parámetros inadecuados para juzgar los aprendizajes, que no permite un control de calidad del sistema.

Debido al déficit educativo y a la alta demanda de mano de obra bien calificada, surge la necesidad de crear Centros Educativos Privados; los cuales funcionan de conformidad con el Artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala, previa autorización del Ministerio de Educación, cuando llenen los requisitos establecidos en el reglamento específico.

En Guatemala, el sistema educativo está organizado en dos subsistemas: el escolar de carácter formal, y el extraescolar de carácter informal. Ambos operan con la participación de los sectores público y privado; además, de la asistencia técnica y financiera de organismos de cooperación internacional. El Ministerio de Educación, como entidad rectora, reglamenta, dirige, planifica, supervisa y evalúa todos los niveles de educación formal, así como la mayoría de los centros de educación no formal.

El Plan Nacional de Desarrollo, cita según Galo de Lara,

la calidad de un sistema educativo, se puede valorar utilizando tres criterios:

**Equidad:** Definida como igualdad de oportunidades de ingreso, permanencia y éxito.

**Eficiencia:** Descrita en términos de funcionamiento interno, que produce los resultados esperados; y

**Eficacia:** Es decir, la adecuación a las necesidades y expectativas sociales./2

Por lo anterior, el Ministerio de Educación es la Institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas determinadas por el Sistema Educativo del país, mediante las dependencias de planificación, ejecución y evaluación de los distintos programas y proyectos que forman la estructura organizacional, tanto oficial como privada; en tal sentido, la Ley de Educación al Sistema Educativo Nacional lo define como: "El Conjunto ordenado e interrelacionado de los elementos, procesos y sujetos; a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultura guatemalteca".

Como el fin primordial de la educación, según el, Artículo 72 de la Constitución Política; "el desarrollo integral de la persona humana; el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal". Se ha desarrollado la nueva Ley de Educación Nacional que rige tanto a establecimientos

*2/Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. "La estrategia general de desarrollo en su Plan Nacional de Desarrollo de 1996". pags. 8-10.*



públicos como a privados; basada en principios fundamentales, entre los más importantes se encuentran:

- Un derecho inherente a la persona y una obligación del estado.
- Respeto a la dignidad de la persona y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos.
- Desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano, a través de un proceso permanente, gradual y progresivo.
- Ser un instrumento que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y democrática.
- Proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador.

La ley de Educación también establece entre otros fines:

- Proporcionar una educación basada en principios humanos, científicos, técnicos, culturales y espirituales, que formen integralmente al educando, lo preparen para el trabajo, la convivencia social y le permitan el acceso a otros niveles de vida.
- Fortalecer en el educando, la importancia de la familia como núcleo básico social y como primera y permanente instancia educadora.
- Impulsar en el educando el conocimiento de la ciencia y la tecnología moderna como medio para preservar un entorno ecológico o modificarlo planificadamente en favor del hombre y la sociedad.
- Promover la enseñanza sistemática de la Constitución Política de la República, el fortalecimiento de la defensa y respeto a los Derechos Humanos y a la Declaración de los Derechos del Niño.
- Capacitar e inducir al educando para que contribuya al fortalecimiento de auténtica democracia y la independencia económica, política y cultural de Guatemala, dentro de la comunidad internacional.

## CAPITULO II

## DIAGNOSTICO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS

Para detectar la situación problemática que enfrentan las entidades educativas privadas, ubicadas en la Ciudad Capital, se aplicó un cuestionario con preguntas basadas en los elementos de cada función del proceso administrativo, y de tal forma obtener los datos que permitieran contar con juicios específicos, para presentar una descripción en un orden lógico.

## A. PLANIFICACION

Con el propósito de analizar si en las organizaciones educativas realmente tienen claridad "sobre lo que se debe hacer, cómo debe, cuándo, quién y porqué realizarse"/<sup>3</sup> se trató de encontrar la importancia, magnitud y trascendencia de la función de planificación.

## 1. Objetivos

La situación precisa a ser alcanzada por parte de las organizaciones y para lo cual realizan todos sus esfuerzos, se encontró que no son totalmente conocidos por el personal; en virtud de que las direcciones de los planteles no los comunican. Sin embargo, y como atenuante se puede comprobar que los objetivos son compatibles con los planes y programas de corto plazo en un 60%, a mediano plazo un 20% y a largo

<sup>3</sup>/Stoner James A.F., Freeman y Daniel Gilbert. ADMINISTRACION 1998. Prentice Hall. México. Sexta Edición. Pag. 288.

plazo el 20% restante; lo cual da idea que en este tipo de instituciones "lo cortoplacista" es la visión dirigencial que en ellos impera.

En cuanto a la elaboración de los objetivos, los de corto y mediano plazo los estipulan los Directores de los Planteles Educativos en forma personal; de acuerdo a las necesidades que en casi la mayoría de los casos, como propietarios de los centros, las exigencias de su administración se los van planteando. En cuanto a los de largo plazo, se pudo detectar que son el resultado de las reuniones de coordinación del claustro de docentes de los planteles, en los cuales se estipulan, pero que al formalizarlos la administración, esta no los comunica como tales.

En cuanto a la confusión de los objetivos por el proceder anterior, se considera que con la evolución que han tenido las instituciones educativas privadas y del medio ambiente en que se desenvuelven, los objetivos inicialmente fijados tienden a cambiar, no en lo esencial, posiblemente porque si no ya no hablaríamos de las mismas organizaciones, pero si que los mismos han sufrido una modificación en su concepción original, sea por haber sido ampliados o delimitados según las circunstancias, motivando con ello que se transformen en nebulosos o confusos para los cuadros medios, por lo cual se considera en algunos casos que se han perdido u olvidado en otros, o simplemente que los desconocen.

"Lo que no hay que olvidar es que la clara y concreta especificidad de los objetivos, es el primer postulado de la

organización, pues lo que no se conoce o comprende con claridad, no puede organizarse adecuadamente"./4

En síntesis, por carecerse de un documento en el cual se establezca la definición formal de los objetivos, aunque como ya se indicó, según los directores si los tienen por escrito, fue imposible analizar el cumplimiento de los mismo; aunque a criterio de los directores de los centros, aquellos si se cumplen.

## 2. Estrategias y Políticas

Se pudo determinar que si cuentan con estrategias y políticas claramente definidas, aún cuando las mismas son establecidas exclusivamente por el Director del establecimiento en lo correspondiente a la administración y finanzas, ya que las relativas a la docencia se estipulan en reuniones del claustro docente.

Sobre la puesta en práctica de las mismas, aquellas se hacen del conocimiento del personal, de acuerdo a las necesidades de utilización que existan, derivado de situaciones bien puntuales que sucedan al respecto de aplicación de normas y procedimientos relacionados con la docencia, administración y finanzas de los centros educativos.

Por no estar descritas las estrategias y políticas en un documento específico, las relacionadas con la docencia son de utilización exclusiva del personal de dirección y

*4/Lopez y Lopez. LA REORGANIZACION. "UN PROCESO INDISPENSABLE EN LOS ENTES ADMINISTRATIVOS". Revista Planeación y programación. México IMSS. 1976. Volumen 4. Pag.10.*

catedráticos de las instituciones. Las de administración son puestas en práctica de acuerdo al saber y entender de cada miembro del personal de apoyo, específicamente secretarial y de conserjería y lo cual deriva en que se enfrenten problemas en muchas ocasiones.

Respecto a las finanzas, quienes operan el sistema contable regularmente son peritos contadores contratados para el efecto y quienes no forman parte del personal de planta de las organizaciones, pero generalmente acuden a los directores en virtud de que son ellos quienes deciden, como propietarios que regularmente son, lo que en cada caso debe observarse.

Una de las estrategias comúnmente aplicada está relacionada con la cuota a ser cobrada al estudiantado; la cual se basa en que anualmente existe incremento en la misma, pero dependiendo de las políticas que para el efecto fije el Ministerio de Educación, más un porcentaje que la Dirección de los centros educativos estime pertinente.

Al respecto de lo anterior y como una política claramente definida, se ha considerado únicamente en un 20% que los pagos de colegiatura sea efectuada en los bancos del sistema, evitando con ello que los padres de familia acudan a las instalaciones de los centros a cancelar su mensualidad.

Siempre al respecto se detectó, que el alumno que se atraza en dos cuotas de estudio, hasta que no se pone al día en las mismas no es objeto de evaluación curricular y si se otorga oportunidad de sustentar las pruebas, no se le dan a conocer los resultados obtenidos, hasta que no cumpla con

la cancelación del monto adeudado.

Al respecto del manejo contable, se comprobó que el 90% de los centros llevan un registro financiero por medio de un Perito Contador, que es quién orienta a las secretarías en cuanto al manejo y custodia de la documentación que al interior se genera, así como que sea ella la responsable de efectuar los cobros y pagos directamente. Un 5% de las empresas utilizan a firmas contables especializadas y el restante 5% cuentan con una Sección de Contabilidad en su estructura organizacional.

### 3. Procedimientos

Casi en su totalidad no existen instrumentos administrativos en los cuales se describa la forma en que deben ejecutarse las actividades empresariales; ello, tanto en lo docente y administrativo, como en lo financiero.

Resultado de lo anterior, es notorio que se perjudica el cumplimiento y desempeño del personal y lo cual constantemente requiere de la orientación del nivel de dirección para actividades y operaciones que se ejecutan en forma esporádica; ya que las rutinarias, el personal por contar con una permanencia institucional casi sin rotación, conoce de oficio lo que debe ejecutar.

Lo problemático surge cuando se trata de personal de nuevo ingreso, ya que al igual que los otros componentes de la planificación descritos, deben ser constantemente comunicados en forma directa por los directores y maestros para ser conocidos y utilizados por dicho personal, por

lo que la inducción al trabajo es bastante lenta, engorrosa y deficiente en algún sentido.

Se puede asegurar, apesar de lo precitado, que no existe una preocupación por modernizar los métodos, procedimientos y técnicas de trabajo, originando con ello problemas que afectan el quehacer ordinario laboral.

#### 4. Presupuestos

El 100% de los entrevistados respondieron que si hacen algun tipo de presupuesto. A criterio de los directores, los ingresos presupuestarios se basan en gran porcentaje en la cantidad de alumnos que ellos consideran serán de reingreso a sus instalaciones; más un estimado resultante de la labor de información, que como promoción publicitaria ejecutan en los últimos meses del ciclo lectivo.

En tal sentido, para ellos, las cantidades resultantes si se aproximan a la realidad financiera esperada; aunque con el transcurrir del ciclo educativo, aquellos estimados se pueden incrementar como resultado de otros cobros que realizan por conceptos diversos como: retrasadas; cuotas extraordinarias para laboratorios; festividades que organizan por alguna circunstancia; ventas de útiles, materiales, uniformes gafetes, etc. y lo cual según se pudo detectar e informarnos por los medios escritos y radiales, se ha vuelto una situación casi normal en la educación privada del país.

La tienda escolar, en un 75% de la muestra, es una de las fuentes generadora de ingresos utilizada por las empresas educativas y las cuales se han transformado en una estrategia

de dirección organizacional, para captar fondos.

En cuanto a los egresos, la noción claramente detallada con que cuenta el nivel de dirección, es la resultante a los salarios a cancelar al personal educativo, administrativo y de apoyo, teniendo como política en forma anual un incremento del 10 al 20%, como una estrategia de retener a los mismos. En los casos en que las instalaciones utilizadas como centros donde se imparte la enseñanza sean arrendadas, normalmente existe un contrato legal suscrito regularmente para un periodo de dos años, dicha erogación se adecúa presupuestariamente según el monto a cancelar y es uno de los rubros que se toman en cuenta para efectos del porcentaje a incrementar a la cuota estudiantil.

Lo correspondiente a compra de equipo como escritorios, pizarrones, trifoliales, etc., así como otro tipo de material didáctico necesario para el proceso docente, el 76% respondió que al final de cada ciclo educativo es cuando efectúan las erogaciones correspondientes para reparar lo deteriorado y lo cual lo realizan regularmente en forma anual por parte de la administración. En el caso de surgir algún deterioro de equipo durante el ciclo y que se comprueba la participación estudiantil en el suceso, el costo del mismo debe ser sufragado por quiénes resulten responsable de ello. Lo relativo a la adquisición de nuevo equipo, el 24% respondieron que lo ejecutan cada dos años aproximadamente.

Al no existir un presupuesto de ingresos y egresos anual, es difícil cuantificar el efecto de las decisiones del nivel de dirección; es decir, se carece de un plan cuantitativo que

señale el curso de acción para alcanzar los objetivos y se limita a la empresa a que ante una necesidad, de equipamiento por ejemplo, no se pueda obtener un crédito o financiamiento determinado. En síntesis, existe una planificación, programación y ejecución presupuestaria deficiente.

##### 5. Programación Institucional

Con respecto a las actividades a ser ejecutadas, se encontró que lo correspondiente a la calendarización de las operaciones de carácter educativo, en los establecimientos en un 90% se elabora un cronograma anual y el mismo es objeto de readecuación, de acuerdo a las necesidades del servicio.

En cuanto a lo administrativo, como para ellos es algo rutinario, no existe ningún gráfico o documento que indique que se realiza algo al respecto; aunque, existen operaciones que son parte de la rutina laboral, como el inventariar en forma trimestral la existencia de papelería, libros, folletos y material escolar, así como mobiliario y equipo anualmente e implementos deportivos propiedad de la empresa, al finalizar cada evento escolar en que participan.

En lo financiero y específicamente lo relativo al cobro de las cuotas estudiantiles, como una política claramente definida para los padres de familia, está el aspecto que ellos deben cancelar sus montos en forma adelantada, para cada mes y evento a desarrollar. De no operarse lo anterior, aplican las normas descritas anteriormente.

## 6. Planes a Corto y Largo Plazo

Los de largo periodo en este tipo de organización, se pueden considerar a aquellos que sean mayores de un año y, por ende, los de corto plazo, los menores al ciclo educativo anual.

En las organizaciones educativas, tal y como también ya se indicó, el corto plazo, lo inmediato o cercano es lo que predomina en la mente del equipo directivo en un 80%; evidenciándose así que no existe una proyección clara de lo que se desea alcanzar posterior al año lectivo y por lo cual se puede señalar que surge el conformismo, al considerar que la base del futuro radica, en mejorar en lo posible, lo que actualmente se está ejecutando.

Las empresas que efectúan planes a mediano plazo representan un 15% y se determinó que solamente un 5% de aquellas hacen todo tipo de planificación.

No se realiza investigación como previsión para resolver los problemas principalmente de carácter administrativo, resultado de que el personal de dirección de planteles educativos no cuentan con la especialización respectiva. De lo anterior resulta, que se desaprovechan recursos personales, materiales, espaciales, técnicos y de toda índole; dado, como se señaló, que no existe vocación para la función de investigación.

Derivado de lo anterior, no se cuenta y/o bien no se utilizan los lineamientos e instrumentos de planificación en la realización de las actividades; sea porque no se conocen

las técnicas para conformarlos, se le da prioridad a lo financiero especialmente, o bien, únicamente se elaboran en forma anual y no son reutilizados con la periodicidad requerida.

De esto se observa que existe algún grado de incertidumbre en el personal en cuanto a programación; se practican solamente los aprendidos por la costumbre o experiencia y se repite el desaprovechamiento de los recursos.

En materia presupuestaria se prioriza en lo financiero lo correspondiente a los ingresos, en base a cantidad de alumnos a reclutar directamente, a razón de la población estudiantil repitente y algún porcentaje que la experiencia les hace estimar. Por lo anterior, no existe una programación detallada de los recursos que sirva para implementar nuevas carreras a impartir; recurren a la necesidad de ejecutar actividades extraordinarias en el transcurso del año para ajustar sus necesidades presupuestarias; siendo la causa principal de que no se cuenta con personal de planta que administre dicho renglón, sino que el mismo es contratado puntualmente para operar la contabilidad y cumplir con la parte impositiva del Estado.

#### B. ORGANIZACION

Sobre el aspecto del establecimiento de una estructuración administrativa y en lo relacionado con la división del trabajo y la coordinación, al respecto se

encontraron los siguientes resultados.

#### 1. División del Trabajo

Todas las empresas educativas cuentan con una estructuración organizacional delimitada, conocida y aceptada por el personal que las integra. La autoridad superior la representa el propietario de la empresa, que normalmente, como se indicó, es el Director de la misma; existe el cuerpo docente, secretarial y los de servicios varios conformados por el Guardián y encargados de limpieza; así como generalmente un Contador que ejecuta la parte financiera, pero que regularmente no es personal de planta.

Todas las actividades por realizar están realmente delimitadas, más no descritas en manuales de organización y de normas y procedimientos; aún así, no surge la duplicidad de funciones y atribuciones por la misma naturaleza y características de los centros educativos; pero si se dan problemas de sobrecargas de trabajo en la dirección y secretaría específicamente.

Por estar centralizada la toma de decisiones en aspectos básicos en la conducción de los planteles, surgen retardos en la solución de problemas de carácter docente y administrativo igual situación sucede con la coordinación, el seguimiento y la implementación de procedimientos; aunado a que el crecimiento estudiantil observado y que ello conlleva mayor volumen de operaciones, redundan en que la estructura organizacional real que impera, no esté de acuerdo con la que formalmente se tiene contemplada.

### 1.1 Jerarquización

Los niveles jerárquicos que funcionan son los de dirección, ejecución docente, apoyo administrativo y el operativo.

El equilibrio entre autoridad-responsabilidad surge, porque el personal considera al Director como la autoridad suprema del establecimiento; mientras que la responsabilidad es compartida, dadas las características de la empresa y su función social que representa y de lo cual todo el personal, está consciente de ello.

El principio de Unidad de Mando en general se observa, ya que es al Director al que todo el staff lo considera como el Jefe Superior; a los Maestros como los responsables de la actividad docente y de todo cuanto dicho proceso requiera; así como al personal secretarial quienes deben prestar todo el apoyo administrativo que los demás necesiten.

### 1.2 Departamentalización

Se determinó que el 53% de las entidades educativas privadas, sí cuentan con una estructura organizacional representada en un organigrama. El sistema de organización que en las mismas impera, es el funcional-staff; ello en virtud de que cuenta regularmente con asesoría financiera en materia contable.

Las funciones que regularmente ejecutan son la de conducción, docencia y servicio de apoyo.

### 1.3 Delimitación de Funciones y Atribuciones

#### 1.3.1 A Nivel de Unidad Administrativa

De la investigación resultó que únicamente el 34% de las instituciones educativas cuentan con sus funciones formales definidas; aunque el personal que labora en la totalidad de las mismas las conoce perfectamente, ya sea por el tiempo que tiene de trabajar en las mismas, así como por la experiencia que posee para el puesto que cubre.

Con el propósito de obtener información fidedigna, respecto al papel que cumplen las entidades educativas en el medio guatemalteco, se formuló la inquietud a quienes laboran en dichas empresas sobre: ¿Qué tan importante consideran en el medio que ustedes se desenvuelven, la función que el centro educativo cumple? A nivel de trabajadores, la respuesta es de la existencia de una gran incidencia y trascendencia, en virtud de que ellos participan en la formación de futuros ciudadanos guatemaltecos y que como tales, deben dotarlos de los lineamientos básicos en cuanto a educación se refiere.

En contraposición a lo anterior, algunos indicaron que aquel rol se ha ido deformando, derivado de la pérdida de mística humanística por la materialista-monetarista. En lo anterior también tiene mucho que ver el hecho, de que gran cantidad de entidades educativas privadas, se han creado como respuestas a inquietudes personales y se han mantenido en tales circunstancias, sin aquella mística y motivación. También se aduce que si tal clima materialista impera, ello

es producto del carisma, influencia e imagen de intereses personales de sus inmediatos superiores; ya que ellos como conductores del esfuerzo educativo, son quienes pueden incidir en proyectar tal versión.

### 1.3.2 A Nivel de Unidad Unipersonal

Las atribuciones de los puestos solamente en un 30% de las empresas educativas están formalmente descritas; apesar de lo anterior, el margen de traslape entre uno u otro puesto de trabajo es bastante mínimo, en razón de que la cantidad de puestos diversos existentes surge únicamente en razón de que la mayoría de personal corresponde a docentes y las materias que imparten son de contenido específico.

Las entidades educativas que poseen descripciones de puestos, las mismas cuentan con el contenido básico: Título, inmediato superior, subalternos, naturaleza, atribuciones y requisitos del puesto.

Con inquietud de investigar sobre la mayoría de la importancia que poseen los puestos de docencia y apoyo en las entidades educativas, únicamente los entrevistados como Directores estimaron como "muy importante" la función que cumplen el resto de puestos existentes en su organización.

La misma pregunta fue formulada a aquellos puestos en relación a sus inmediatos superiores. Las respuestas fueron idénticas de "muy importante", lo que revela la existencia en el ambiente organizacional de un consenso de estimación, entre los niveles que lo conforman.

## 2. Coordinación

Solamente en la parte administrativa es donde regularmente se enfrentan algunas veces problemas en la ejecución ordenada de las atribuciones de los puestos.

Esto, porque recae en el Director de los planteles la toma de las decisiones y es al mismo a quién normalmente recurre el personal para realizar alguna labor que no es de naturaleza ordinaria.

En la función docente, la coordinación vertical y horizontal es dinámica y eficiente, ya que se realizan normalmente reuniones del claustro, tanto por grado escolar como a nivel general de entidad; aunado a que el personal es especializado y de experiencia en la materia que imparte.

La coordinación vertical surge al momento de elaborar los programas de contenido académico, por curso y grado; calendarización de eventos y pruebas a efectuar a los educandos, lo cual es sometido a la aprobación y conocimiento del Director del plantel. La coordinación horizontal se manifiesta en reuniones de carácter general, en la cual participan el Director, maestros y demás personal laborante.

En cuanto a los medios por los cuales se coordina, principalmente como se mencionó, son las reuniones de trabajo con el personal, con alumnos para tratar asuntos específicos, con padres de familia en forma mensual y para lo cual casi siempre se elabora la agenda de asuntos a tratar. La forma por la cual se comprueba el cumplimiento de lo acordado en las reuniones, es la supervisión directa que ejerce el

Director diariamente para verificar si se acatan las directrices; más los comentarios que se reciben de parte de los alumnos y padres de familia.

### 3. Instrumentos de Organización

#### 3.1 Manuales Administrativos

Esta clase de herramientas administrativas no se emplean y en algunos casos no tienen conocimiento sobre de qué se tratan.

El principal problema es que no existen en la mayoría de entidades educativas, los instrumentos de regulación de la organización y funcionamiento de las mismas. Las causas pueden ser la falta de iniciativa para conformarlos, el desconocimiento de la utilidad que los mismos representan; así como no contar con los conocimientos para elaborarlos.

Por no haber delimitación de funciones y atribuciones formales, en la parte administrativa surge el recargo y acumulación de trabajo; aunque en general se puede señalar el desperdicio de esfuerzo, tiempo y otros recursos.

No obstante lo anterior se puede indicar, que derivado de la poca diversidad de puestos de trabajo con que operan las empresas educativas, no existe tanta desorganización funcional, mayor esfuerzo físico y mental por parte del nivel direccional, por mantener en lo posible la uniformidad laboral.

## . INTEGRACION

La dotación de recursos humanos, materiales, financieros espaciales y tecnológicos, presentan deficiencias que no son fáciles de corregir; si se les presta la atención e importancia debida.

### 1. Recursos Humanos

#### 1.1 Reclutamiento

Es la Dirección del Plantel la responsable de reclutar candidatos para ocupar una o varias vacantes, utilizando las fuentes internas y externas para atraer aspirantes. Los medios utilizados surgen a través de recomendaciones, personas que llegan a solicitar trabajo por su propia cuenta, anuncios en periódicos para casos específicos y promociones internas, dependiendo del puesto vacante.

Se observó que no existe uniformidad en la exigencia de documentos para los aspirantes a ocupar una plaza. En algunos casos se solicita desde carencia de antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación, mientras que en otros no se requiere mayor respaldo documentario.

Lo que se observa en todos los casos es el grado de escolaridad y experiencias, situaciones que normalmente son comprobadas mediante documentos, así como por medio telefónico. Normalmente y para el caso del sector docente, se requiere si el aspirante posee aspiraciones respecto a estudios superiores y si está ya cursándolos, tiene muchas posibilidades de ingresar a las entidades educativas.



## 1.2 Selección

Son los Directores de los planteles quienes entrevistan a los candidatos escogidos. Normalmente realizan entrevistas de fondo y en la misma ejecutan las evaluaciones pertinentes, cuando se trata de personal docente. En el caso del administrativo y operativo, posterior a comprobar lo relacionado con la documentación presentada, toman la decisión correspondiente.

## 1.3 Contratación

En la mayoría de entidades educativas, se utiliza el contrato de trabajo como instrumento para establecer la relación laboral, tanto para el personal docente como administrativo y operativo. Es en este momento cuando se le indica al nuevo personal, todo lo relacionado con sus horarios, normas internas de conducta, salario, atribuciones, etc.

Una situación observable es, que no todos los establecimientos operan los archivos del personal en forma actualizada, aduciendo que es el personal secretarial el responsable de ello, pero que por la gran cantidad de atribuciones que ejecutan, ello les impide mantener al día la documentación.

## 1.4 Inducción

Esta fase en lo correspondiente al personal docente se limita, a proporcionarle el programa del o cursos que impartirán; presentarlo con el resto de maestros y alumnos.

En cuanto al administrativo, específicamente secretarial, esta fase le corresponde en alguna proporción al Director del plantel; quién le explica lo de sus obligaciones a cumplir y el resto es parte de la rutina laboral; así como su propia experiencia la que transformará al trabajador en un servidor eficiente.

#### 1.5 Desarrollo y Capacitación

No existe una política de adiestramiento y capacitación establecida en la mayoría (90%); de las entidades educativas privadas. Al no existir un programa sobre tal situación, son los propios interesados quienes deben asumir la responsabilidad individual de mantenerse actualizados y encontrar las oportunidades de superarse profesionalmente.

La causa por la que normalmente no se tiene una política definida, radica en que los profesores son contratados para impartir sus cursos dentro de la relación laboral, y si se ausentan de la misma, se harían acreedores al descuento correspondiente.

Ocasionalmente y cuando existe un evento que cuenta con el apoyo de la dirección del plantel, que no es cuestión normal; o bien, son requeridos para participar en algún evento programado por el Ministerio de Educación y/o sus dependencias, en tal situación si son autorizados por el plantel a participar y no sufren ninguna rebaja salarial personal.



## 2. Recursos Materiales

El apoyo logístico existente en las instituciones educativas, se enmarca desde el edificio utilizado como plantel educativo y el cual como se indicó, no siempre es propiedad de la institución; regularmente es una instalación arrendada y por ello su infraestructura y distribución física está en razón de las necesidades observadas por la Dirección del plantel, que es quién les va haciendo las modificaciones pertinentes y necesarias.

Existen las áreas de laboratorios, normalmente de computación; en contadas excepciones bibliotecas y canchas deportivas; así como para juegos de recreación e infantiles.

En cuanto al material docente a ser utilizado, regularmente se elaboran listas de útiles escolares para los alumnos, las cuales se distribuyen y se envían a los padres de familia para que en ese lugar los puedan adquirir; aunque se va haciendo ya de moda el hecho que en los planteles les vendan todo lo necesario, ello con el argumento que el alumno cuente con el material que realmente necesitará; pero que en el fondo es una de las formas de agenciarse recursos extraordinarios los planteles.

Igual situación se da con lo relacionado a uniformes deportivos, implementos y demás materiales necesarios para el proceso docente.

En el caso de los maestros, estos consideran que el material utilizado es avalado por la Dirección del plantel y que está en consonancia con los normativos del Ministerio

e Educación, por lo que a ellos respecta, todo requerimiento es normal y necesario.

#### 3. Recursos Financieros

Como quedó anotado, los planteles elaboran sus estimaciones en forma anual, programando de tal forma sus ingresos específicos por cuotas estudiantiles y estimando algunos extraordinarios, productos de actividades que normalmente ejecutan. En lo relacionado a sueldos, salarios y prestaciones correspondiente; también, las mismas son consideradas para todo el personal.

Lo que si se observa es que no se van actualizando los presupuestos inicialmente establecidos, de acuerdo a las circunstancias surgidas. Lo medular para los propietarios es cuantificar sus ingresos y tratar la manera de incrementarlos mediante la búsqueda de extraordinarios o de otra manera, reduciendo los egresos en la mayoría de los casos.

#### 4. Recursos Tecnológicos

Es una práctica ya común en los establecimientos educativos privados, que el área de computación es muy tomada en cuenta para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De esta situación, surge que a los alumnos desde el nivel preprimario les empiezan a inculcar el uso de la computadora y conforme van progresando en su nivel académico, así se van adentrando en utilizar dicho medio.

En cuanto a otros recursos tecnológicos, son pocos los

establecimientos que por ejemplo cuentan con proyectores de películas, de slite, cámaras, rotafolios u otro medio de facilitar la docencia y aprendizaje. Esto es aceptable, ello en razón de que el capital a invertir en tal sentido, según consideración del nivel directivo, aunque son indispensables, los mismos no contribuyen a generar ingresos inmediatos al plantel, como tampoco cuentan con el espacio suficiente para su utilización y custodia.

#### D. DIRECCION

##### 1. Liderazgo

Al hablar de la influencia que un líder ejerce sobre un grupo específico, se debe pensar positivamente en la contribución que éste ejerce o genera hacia la consecución de los objetivos y metas grupales. Por ello, se puede afirmar con suficiente certeza que, cuándo y cuánto mayor sea la atracción que una persona ejerce sobre los demás miembros del grupo, tanto mayor será el poder de esa persona.

En la investigación realizada, casi la mayoría de los Directores de planteles, maestros y demás personal, consideran que en sus entidades existe una confianza "completa" o "casi completa" y siente "muchísima libertad" para comunicarse, dialogar e intercambiar ideas sobre aspectos de toda índole; incluyendo desde luego los laborales.

Lo anterior se considera que en los planteles se hace uso de las opiniones de los compañeros para la solución de

problemas de trabajo, aunque como se comprobó, ello no es del todo cierto, en virtud que en los directores prevalece el criterio que la opinión de ellos es la valedera finalmente.

## 2. Motivación

Resultó positivo investigar hasta donde es agradable, motivador o aceptable laborar en una entidad educativa privada. Positivo, porque se detectó que a dicho nivel no aparece como posiblemente surge en otro tipo de empresas, los castigos y el temor por la actuación de cada miembro del personal.

Nadie mencionó la existencia de sanción drástica por parte de sus jefes.

Para la mayoría de los entrevistados, la responsabilidad por los resultados la comparten en buen grado con sus superiores, aunque reconocen que estos llevan, como tales, el mayor grado de responsabilidad y lo cual no evaden. Los Directores indican que ellos comparten con sus subordinados los éxitos que la labor genera y cuando hay "sinsabores", son ellos los obligados a responder por lo actuado.

Se palpa que no hay tensión y fricciones en la relación entre todo el personal; aparece una identificación casi plena entre todos por los resultados y lo cual es positivo, ya que ayuda a no tener temor por equivocaciones; aunque en esto tiene mucho que ver el nivel de escolaridad, casi profesional existente entre el nivel de dirección y docente; aunado a la identificación personal existente entre los mismos, derivado



que tiene una amistad e identidad de muchos años.

### 3. Toma de Decisiones

El hombre, como ser pensante, puede y debe elegir lo que ha de hacer. Ciertamente es que, la elección debe tomarse y verificarse sin que sea de total conocimiento de las consecuencias que aquello elegido conlleva. Esto es resultante de que por lo general, en el momento de realizar una elección importante, se puede o no disponer de una profusión de diversa información falible, periférica y quizás improcedente. La idoneidad de la decisión resultante puede depender de la eficiencia en el tratamiento de la información obtenida.

De ello resalta que alguien debe adoptar formalmente lo que ha de realizarse, contando para ello con o sin la participación directa de otros miembros de la organización.

En las entidades educativas investigadas, el 70% de los trabajadores manifiestan importancia por la participación que se les "otorga" al tomar sus conocimientos y darles oportunidad en la adopción de las decisiones que aplican sus jefes, lo cual coadyuva a su motivación personal.

Comparando tal estado de satisfacción de lo acotado por los jefes de los laborantes, se encuentra que eso no es totalmente cierto y que estos funcionarios aplican el proverbio de "dar atol con el dedo" a sus subalternos, al fijar una postura y actuación que en el fondo no es cierta.

Se da una apariencia de tomar sus conocimientos e involucrarlos para la toma de decisiones, pero al llegar el

momento se sigue al pie de la letra lo que los niveles superiores e instituciones educativas han decidido.

#### 4. Autoridad

Al hablar de la autoridad, se debe de pensar positivamente en la contribución que se puede generar, cuando la misma se ha delegado en sus subalternos.

En la investigación realizada casi la mayoría de los Directores de planteles, ejercen en forma directa la autoridad, y en una mínima parte se delega a los maestros y demás personal que conforman las instituciones.

Lo anterior considera que en los planteles la autoridad, se hace directamente por el Director y que al Maestro no logra ejercer la libertad de cátedra.

#### 5. Supervisión

Se comprobó que la supervisión está sujeta a los jefes de los laborantes en el área docente y el área administrativa está supervisada directamente por el Director de Plantel.

Las supervisiones se realizan haciendo reuniones con los encargados del área docente y desde luego con el Director del plantel, de ésta manera realizan el control del cumplimiento con los lineamientos que estipula el Ministerio de Educación.

#### 6. Comunicación

Todo el personal de los planteles asegura que se comunican con bastante frecuencia y que la información se canaliza en todas direcciones. En cuanto a cómo se



considera la recepción de la información transmitida por los jefes a sus subalternos y la exactitud de los datos cuando éstos se intercambian dentro del trabajo, se encontró que:

- a) Tanto jefes como subalternos señalan que los datos que transmiten o reciben son aceptados sin cautela. En este caso, son instituciones educativas y tal concepción es concomitante con la mentalidad que en ellos se forma pedagógicamente.
- b) Que toda información se otorga con "mente abierta" y lo cual, dada la naturaleza de empresa, debe ser correcto.
- c) Un 30% de los Directores aseguran, que la información financiera ascendente tiene "limitada exactitud"; aunque para la situación inversa, los subalternos consideran que sus jefes les otorgan información exacta total. En ese juego cruzado de manifestaciones institucionales, en realidad solamente los subalternos manifiestan confianza por sus inmediatos, pero esto es reflejo de que no existe la confianza bilateral y ello puede en algún momento ser causa de la problemática que padecen esas instituciones educativas.

Con respecto a la posición asumida por los Directores, se puede indicar que, ello es resultante del grado de confianza que en algún sentido, como propietarios de las empresas ellos manejan; esto, porque tal situación es un aspecto casi genérico de los empresarios respecto a "dudar" siempre que todo dato económico-financiero que

reciben. Es parte de la cultura empresarial que en el medio opera.

#### E. CONTROL

Toda labor no concluye con la implantación del procedimiento o sistema, ya que cada uno de los resultados que van conociendo son motivo en el momento y lugar en que se presentan o detectan, de registro, evaluación y comparación con lo previsto.

El proceso de obtener información necesaria para comprobar la eficiencia de las operaciones realizadas, conduce a iniciar la etapa de control propiamente. En de las observaciones que se realicen durante un lapso razonable de tiempo, y de introducir, las medidas correctivas adecuadas a las causas imperantes en el medio.

Es en este proceso en el cual se mide el desempeño del participante, con las metas y planes fijados; en revisar y asegurar que su actuación se ajusta a lo deseado, en señalar debilidades y errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir desviaciones. Acá se justifica en su caso la figura del capatáz, controlador, supervisor, jefe y hasta la opinión pública por medio de los padres de familia, en el caso de las entidades educativas.

Dependiendo de la actuación de cada una de las figuras anteriores, ahí surge la centralización o delegación de autoridad mediante un acto discrecional o institucional en su caso, para el cumplimiento de las exigencias y

responsabilidad por los resultados.

En los planteles educativos se profesa una delegación de funciones en lo atinente al proceso de la educación, al momento de impartirse la misma. Lo anterior, porque se cuenta con un programa analítico de cada curso y conforme el mismo se va desarrollando, así se va evaluando. Por tanto existe el autocontrol propiamente en cada profesor sobre su actuación; aunque al momento de efectuar sesiones de coordinación se comprueba lo relativo a la misma, así como en la elaboración de los test y pruebas que se aplican al alumno.

En cuanto al personal administrativo, es normal que el Director del plantel y los supervisores en su caso, sean quienes van comprobando la actuación de dicho personal y sobre la marcha haciendo las correcciones pertinentes.

## CAPITULO III

ALGUNOS CRITERIOS PARA PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERAMENTE A LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS EN FASE DE INICIACION

## A. ASPECTOS DE PLANIFICACION

Las Instituciones Educativas deben de hacer un análisis en base a dónde se encuentran ubicados, los costos que representa el mantenimiento del personal que labora y las instalaciones. Es necesario tener este estudio para planificar en forma anual, mensual y proyección.

Los planes deben ser flexibles para que según se vayan dando las circunstancias puedan ser modificados. Para ello es aplicable el uso de la Gráfica de Gantt o Cronograma; indicando las actividades mensuales y anuales, esto es aplicable a las áreas Administrativa, Financiera y Docente.

## B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

La implementación de un Departamento de Contabilidad e incluso la asesoría externa se hace necesaria para llevar un buen control de ingresos y egresos de capital. Es indispensable la ayuda de un Administrador para organizar y encaminar adecuadamente la empresa; con esta asesoría profesional se ayudará de gran manera afianzar en forma interna, el logro de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en el tiempo estipulado. El área de Docencia, se entiende con ello a Profesores, programas de estudio y todo lo relacionado con las exigencias del Ministerio de Educación

deben de ser asesorados por un profesional de la Pedagogía.

Quedando de esta manera bien definido cada una de las áreas. Entonces se evitará lo que actualmente sucede que todo recaer sobre la responsabilidad del Director; siendo él en su mayoría un profesional de las Pedagogía.

### C. ASPECTOS DE EJECUCION

#### AREA ADMINISTRATIVA

En un intento por maximizar los objetivos, es aplicable el uso de Manuales Administrativos para que queden definidas cada una de las tareas del personal que labora en la Empresa.

#### AREA FINANCIERA

Además de contar con un Departamento de Contabilidad en la Institución, se debe de buscar la ayuda de una Asesoría Externa, para que haya mayor control con el capital y se logre reinvertir.

#### AREA DOCENTE

Al tener bien definidas las áreas anteriores, se debe ir capacitando y actualizando al personal con que se cuenta, y mejorando con ello la motivación y los métodos de estudio.

Al igual que las áreas anteriores, se hace muy útil y práctico el uso del Cronograma de actividades en el que se describa la programación correspondiente al ciclo lectivo.

## D. ASPECTOS DE SUPERVISION Y CONTROL

### AREA ADMINISTRATIVA

Utilizando los Manuales Administrativos, se evita el saturar de trabajo a unas personas y el atraso de tareas.

Es importante hacer una Auditoria Administrativa por lo menos dos veces en un año, al igual que medir el desempeño a quién no cumpla con las normas establecidas.

### AREA DOCENTE

Al igual que se indicó anteriormente, en el Area Administrativa es aplicable en ésta. Además de supervisar y controlar que se cumpla con todo lo establecido por las Normas y Reglamentos internos del Colegio, así como los del Ministerio de Educación.

### AREA FINANCIERA

El elaborar presupuestos de Ingreso y Egreso, contribuirá al pronóstico de entradas y salidas de efectivo.

La supervisión del flujo de efectivo ayudará al proceso de generar, evaluar, elegir y examinar continuamente las alternativas de adquisición del servicio de un Banco para la Cuenta Corriente, utilizando el Depósito Monetario para el pago de colegiatura, derecho de exámenes, papelería, exámenes extraordinarios y retrasadas. Ayudarán para evitar cualquier anomalía que ocurra con estos ingresos.

Estado de Pérdidas y Ganancias indicará en detalle los ingresos y egresos; además, coadyuvará el mayor control que se tendrá al finalizar el ciclo escolar.

Los inventarios de Mobiliario y Equipo mantendrán un aprovechamiento adecuado de dichos recursos. A continuación se describen algunos controles financieros que son aplicables a estas instituciones.

## 1. PRESUPUESTOS

Existen colegios que se inician y operan sin tener planes financieros (trabajando empíricamente), lo que da lugar a que no se desarrollen de una mejor manera y no proporcionen sus servicios con mayor calidad.

Para que funcionen en una forma más técnica y profesional, es recomendable utilizar Presupuesto de Ingresos y Egresos.

### 1.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Consiste en la predicción de todos los ingresos que espera obtener el centro privado educativo en un periodo determinado. Siendo este por inscripciones, colegiaturas, venta de uniformes, libros, actividades especiales y otros.

#### 1.1.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS ESTIMADOS POR GRADO

Con el propósito de utilizar los datos recabados en la investigación, así como conformar ciertos instrumentos básicos como un aporte de este trabajo. A continuación se

presenta algunas proyecciones financieras.

Para calcular los ingresos estimados se consideró que se tendrían por lo menos 30 estudiantes; en cada grado escolar, siendo los grados:

El Ciclo Básico de Cultura General: Primer, Segundo y Tercero respectivamente.

Diversificado que comprende:

Cuarto y Quinto Bachillerato en Ciencias y Letras.  
Cuarto y Quinto Secretariado Comercial.  
Cuarto, Quinto y Sexto Secretariado Bilingüe.

Para todos los grados se estimó una colegiatura mensual de Q.250.00, la colegiatura está considerada de enero a octubre. Los ingresos estimados sólo para el mes de enero son:

- a) Inscripción de Q.150.00,
- b) Monograma Q.10.00
- c) Suéter Q.40.00.

Estos ingresos son por alumno, lo cual hace un total de Q.16,500.00, dicha cantidad se ha estimado solamente para el mes de enero.

Si se multiplican los 30 estudiantes por Q.250.00 de la colegiatura mensual de febrero-octubre, hacen un total de Q.7,500.00 mensuales y al año se ha proyectado un ingreso de Q.84,000.00 quetzales por grado. (Ver cuadro 1).

CUADRO 1  
INGRESOS ESTIMADOS POR GRADO  
CICLO ESCOLAR 1999

CONCEPTO	No. ALUMNOS	TOTAL DE INGRESOS	
		INDIVIDUAL	TOTAL
COLEGIATURA MENSUAL	30	250.00	7,500.00
INSCRIPCION	30	150.00	4,500.00
PAPELERIA	30	100.00	3,000.00
MONOGRAMA	30	10.00	300.00
SUETER	30	40.00	1,200.00
TOTAL ENERO			16,500.00
COLEGIATURA COMPRENDIDA DE FEBRERO A OCTUBRE		7,500.00	67,500.00
TOTAL ANUAL POR GRADO			84,000.00

Fuente: Encuesta realizada en Colegios Ciudad Capital.

## 1.1.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS 1999

Utilizando el cuadro anteriormente descrito, así como considerando que todo colegio operando con el Ciclo Básico, más tres carreras de Enseñanza Media y con promedio de 30 alumnos por grado; se puede mediante cálculos matemáticos llegar a proyectar el comportamiento de los ingresos para 1999.

Según principios contables y financieros, más experiencia obtenida, es importante considerar un 5% de morosidad, 5% de deserción escolar y un 4% de recuperación de morosidad. Para el 5% del estimado de morosidad, los meses de febrero a octubre representa Q.4,125.00 quetzales; lo que hace un total anual de Q.37,125.00 quetzales.

Las mismas cantidades corresponden al 5% de deserción escolar. Y la recuperación de la morosidad estimada en el 4%, calculándose de marzo a octubre; corresponde a Q.3,300.00 quetzales mensuales, haciendo un total anual de Q.26,400.00 quetzales.

Al hacer los cálculos se estima que se obtendrá un ingreso estimado de Q.876,150.00 quetzales. (Ver Cuadro 2).

**CUADRO 2**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS 1989**  
**CICLO ESCOLAR 1989**

No.	GRADOS	No. AL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	TOTALES
1	PRIMERO BASICO	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
2	SEGUNDO BASICO	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
3	TERCERO BASICO	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
4	CUARTO BACHILLE	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
5	QUINTO BACHILLE	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
6	CUARTO SECRETA	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
7	QUINTO SECRETA	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
8	SEXTO SECRETA	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
9	CUARTO PERITO C	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
10	QUINTO PERITO C	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
11	SEXTO PERITO CO	30	16,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	84,000.00
	TOTAL POR CUOT	330	181,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	82,500.00	824,000.00
(-)	ESTADO MOROSID	5%		(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(37,125.00)
(-)	ESTIMADO DESER	5%		(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(4,125.00)	(37,125.00)
(+)	RECUPERACION M	4%		3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	26,400.00
	TOTAL		0.00	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(8,250.00)	(74,250.00)
	TOTAL ESTIMADO		181,500.00	74,250.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	77,550.00	878,150.00

Fuente: Encuesta Realizada en Colegios Ciudad Capital

## 1.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Es la predicción de todos los gastos que se harán en el período, para apoyar la operación del colegio y todas sus áreas y así cumplir con sus objetivos de servicio a los educandos.

## 1.2.1 PRESUPUESTO DE ESTIMACION EGRESOS POR SUELDOS Y SALARIOS

Se estimó un total de 20 plazas que integrarán el personal que labora en la institución, que está comprendida así:

- 1 Director con un salario mensual de Q.3,000.00;
- 1 Subdirector con Q.2,000.00 quetzales mensuales;
- 1 Asistente de Dirección con Q.1,200.00 quetzales mensuales;
- 10 Catedráticos para diferentes áreas con Q.1,050.00 quetzales mensuales;
- 2 Secretarías con Q.1,800.00 quetzales cada una;
- 1 Contador con Q.1,000.00 quetzales mensuales;
- 1 Psicólogo con Q.1,500.00 quetzales mensuales;
- 1 Enfermera con Q.1,000.00 quetzales mensuales;
- 1 Guardián con Q.800.00 quetzales mensuales,
- 1 Conserje con Q.800.00 quetzales mensuales.

Todos los puestos hacen un total de Q.23,600.00 quetzales mensuales. (Ver Cuadro 3).

**CUADRO 3**  
**ESTIMACION DE EGRESOS POR SUELDOS Y SALARIOS**  
**CICLO ESCOLAR 1999**

PUESTOS	No. PLAZAS	SALARIO MENSUAL	TOTAL
DIRECTOR	1	3,000.00	3,000.00
SUBDIRECTOR	1	2,000.00	2,000.00
ASISTENTE DE DIRECCION	1	1,200.00	1,200.00
CATEDRATICOS	10	1,050.00	10,500.00
SECRETARIAS	2	900.00	1,800.00
CONTADOR	1	1,000.00	1,000.00
PSICOLOGA	1	1,500.00	1,500.00
ENFERMERIA	1	1,000.00	1,000.00
GUARDIAN	1	800.00	800.00
MANTENIMIENTO	1	800.00	800.00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>13,250.00</b>	<b>23,600.00</b>

Fuente: Encuesta realizada en Colegios Ciudad Capital.

### 1.2.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

En este análisis se deben de considerar los gastos de operación siendo ellos: sueldos, cuota IGSS patronal, INTECAP, IRTRA, bonificación Decreto 72 del Código de Trabajo, bono 14, aguinaldo, papelería, teléfono, energía eléctrica, agua, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, gastos de limpieza, gastos imprevistos, publicidad, depreciación de mobiliario y equipo, etc.

#### CUADRO DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

Utilizando el cuadro 3 de Salarios anteriormente descrito, que da un total mensual de Q.23,600.00 quetzales, se han calculado las prestaciones laborales siendo: Cuota IGSS Patronal Q.2,360.00 quetzales mensuales; IRTRA Q.236.00 quetzales, INTECAP Q.236.00.00 quetzales, bono decreto 72 del Código de Trabajo Q.72.00, bono 14 Q.1,967.00, aguinaldo Q.1,967.00, vacaciones Q.945.00; indemnización Q.5,897.64.

En el Cuadro 4 se detallan los Gastos que tiene la institución: (todas las cifras son mensuales); alquiler Q.3,500.00, papelería Q.1,000.00, teléfono Q.400.00, energía eléctrica Q.900.00, agua Q.100.00, reparación y mantenimiento de máquinas Q.700.00, reparación y mantenimiento de computadoras Q.100.00, artículos de librería Q.500.00, gastos imprevistos Q.500.00, publicidad Q.1,200.00, depreciación de máquinas Q.1,666.67 y depreciación de mobiliario y equipo Q.4,166.37. Todos estos datos dan un total mensual de Q.52,013.68 y un gasto anual de Q.624,164.16 quetzales. (Ver Cuadro 4).



**CUADRO 4**  
**GASTOS DE OPERACION**  
**CICLO ESCOLAR 1989**

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
SUELDOS	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	23,600.00	283,200.00
IGSS PATRONAL	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	28,320.00
INTECAP	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	2,832.00
INTRA	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	864.00
RONIF. DECRETO	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	23,604.00
RONO 14	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	1,967.00	23,604.00
AGUINALDO	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	11,340.00
VACACIONES	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	5,897.64	70,771.68
INDENIZACION	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
ALQUILERES	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
PAPELERIA	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
TELEFONO	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10,800.00
ENERGIA ELECT	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
AGUA	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
REF. Y MANT. M	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
REF. Y MANT. C	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
ARTICULOS DE L	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
GASTOS IMPREV	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
PUBLICIDAD	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	20,000.04
DEPRECIACION	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	4,166.37	49,999.44
DEPRECIACION M	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	624,164.16
TOTALES	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	52,013.69	624,164.16

Fuente: Encuesta Realizada en la Ciudad Capital.

## 2. CUENTA CORRIENTE

Muchas instituciones contratan los servicios de bancos para que lleven el control de pagos, como lo son las inscripciones, colegiaturas, materias extracurriculares y de retrasada.

Los bancos cobran un determinado porcentaje por hacer este tipo de trabajo, en el que se incluye la impresión del formulario que se utilizará y el cual consta de tres copias: el original al banco, la copia al padre de familia y el triplicado al colegio; de esta forma se lleva un mejor control de los pagos realizados. (ver Formulario de Depósito Monetario).

BANCO XXX, S.A. Deposito Monetario Para abonar en cuenta No. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">20-45690-7</span>							
RECIBO NO. 0987	CARNET No. 1340-99						
ALUMNO: _____							
GRADO: _____							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 20%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>TOTAL A PAGAR</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONCEPTO	VALOR			<b>TOTAL A PAGAR</b>	
CONCEPTO	VALOR						
<b>TOTAL A PAGAR</b>							
EFECTIVO <input type="checkbox"/> CHEQUE <input type="checkbox"/> FECHA DE PAGO    /    / TOTAL EN LETRAS _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>TOTAL DEPOSITO</b></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	<b>TOTAL DEPOSITO</b>					
<b>TOTAL DEPOSITO</b>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           FIRMA DEL PADRE DE FAMILIA         </div>							
SE RECARGARA EL 10% POR MORA SI CANCELA DESPUES DE LOS PRIMEROS CINCO (5) DIAS DE CADA MES.							
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Y SELLO CAJA							
Original-Banco Duplicado-Colegio Triplicado-Padre de Familia							

### 3. INVENTARIOS

Se sugiere que se realicen en forma anual y de esta manera lograr optimizar el tiempo, tomando en cuenta la clase de equipo que poseen, (máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras, mobiliario, etc.). Por lo que estos quedan a discreción del encargado y las necesidades que se tengan.

### 4. FLUJOS DE EFECTIVO

Son los que ayudan principalmente a planear las necesidades de efectivo. Siendo la renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones, y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas de hecho por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante aceptable de una sociedad para pagar dividendos. Lo que permitirá la disponibilidad de darle cumplimiento a los objetivos.

### 5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Es un informe contable que presenta el detalle de los ingresos y egresos, asimismo, indica el margen de utilidad que tendrá al finalizar el ciclo escolar.

#### 5.1 ESTADO ANUAL DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Para este análisis se utilizaron los datos obtenidos de los cuadros anteriores, los que dan la siguiente información:



Los ingresos hacen un total anual de Q.876,150.00, quetzales, equivalente al 100%; el total de gastos de operación o egresos, hacen un total Q.624,164.16 quetzales; los que equivalen a un 71.24%; con lo que se obtiene una utilidad anual de Q.251,985.84 quetzales, lo que equivale a un 28.76%. (Ver Cuadro 5).

**CUADRO 5**  
**ESTADO ANUAL DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**CICLO ESCOLAR 1999**

DESCRIPCION	EGRESOS	INGRESOS	PORCENTAJE
RESOS		876,150.00	100.00%
STOS DE OPERACION			
ELDOS	283,200.00		
S PATRONAL	28,320.00		
ECAP	2,832.00		
RA	2,832.00		
NIF. DECRETO	864.00		
NO 14	23,604.00		
UINALDO	23,604.00		
CACIONES	11,340.00		
EMNIZACION	70,771.68		
QUILERES	42,000.00		
PELERIA	12,000.00		
LEFONO	4,800.00		
ERGIA ELECTRICA	10,800.00		
UA	1,200.00		
P. Y MANT. MAQ. Y EQP.	8,400.00		
P. Y MANT. COMP.	1,200.00		
ARTICULOS DE LIMPIEZA	6,000.00		
STOS IMPREVISTOS	6,000.00		
IBILICIDAD	14,400.00		
PRECIACION MOBILIARIO	20,000.04		
PRECIACION MOB. Y EQUI	49,996.44	(624,164.16)	71.24%
UTILIDAD		251,985.84	28.76%

## E. ASPECTO LEGAL

Estas instituciones por dirigirse a la prestación de servicios, se encuentran regidas por leyes específicas en Guatemala. Por lo anterior se hace necesario dar a conocer las principales leyes que deben tomar en cuenta para un funcionamiento adecuado y así no incurrir en desacuerdo con ellas:

### LA CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA

#### Artículo 73.- Libertad de Educación y Asistencia Económica Estatal.

La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios.

La enseñanza religiosa es optativa en los establecimientos oficiales y podrá impartirse dentro de los horarios ordinarios, sin discriminación alguna.

El Estado contribuirá al sostenimiento de la enseñanza religiosa sin discriminación alguna.

## CODIGO DE COMERCIO

Artículo 2.-Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a los siguiente:

- 1o. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y la prestación de servicios.
- 2o. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- 3o. La Banca, seguros y fianzas.
- 4o. Las auxiliares de las anteriores.

Artículo 3.-Comerciantes sociales. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualesquiera que sea su objeto.

Artículo 6.-Capacidad. Tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse.

Artículo 14.-Personalidad Jurídica. La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este Código e inscrita en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados.

Para la constitución de sociedades, la persona o personas que comparezcan como socios fundadores, deberán hacerlo por sí o en representación de otro, debiendo en este caso, acreditar tal calidad en forma legal. Queda

prohibida la comparecencia como gestor de negocios.

Artículo 15.-Legislación aplicable. Las sociedades mercantiles se regirán por las estipulaciones de la escritura social y por las disposiciones del presente Código.

Contra el contenido de la escritura social, es prohibido a los socios hacer pacto reservado u oponer prueba alguna.

Artículo 655.-Empresa mercantil. Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.

#### LEY DE EDUCACION NACIONAL, DECRETO LEGISLATIVO 12-91

Artículo 19.-Definición. Los centros educativos son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativa, a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar.

Artículo 20.-Integración. Los centros educativos públicos, privados y por cooperativa están integrados por:

- Educandos
- Padres de Familia
- Educadores
- Personal Técnico, Administrativo y de Servicio.

Artículo 23.-Definición. Los centros educativos privados, son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.

Artículo 24.-Funcionamiento.

- a) Los centros educativos privados funcionan de conformidad con el Artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala, previa autorización del Ministerio de Educación, cuando llenen los requisitos establecidos en el reglamento específico.
- b) Cuando los centros educativos tengan planes y programas diferentes a los centros oficiales, serán autorizados a funcionar siempre y cuando sea aprobado el proyecto específico de funcionamiento por el Ministerio de Educación y se garanticen adecuados niveles académicos y que los mismos no contravengan los principios y fines de la presente ley.
- c) Para normar el funcionamiento de los centros educativos privados, el Ministerio de Educación elaborará el Reglamento respectivo.

Artículo 37. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de Centros Educativos las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.

- d) Responsabilidad por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativo en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Artículo 66. Calidad de la Educación. Es responsabilidad del Ministerio de Educación garantizar la calidad de la educación que se imparte en todos los centros educativos del país, tanto públicos, privados y por cooperativas. La calidad de la educación radica en que la misma es científica, crítica, participativa, democrática y dinámica. Para ello

será necesario viabilizar y regular el desarrollo de procesos esenciales tales como la planificación, la evaluación, el seguimiento y supervisión de los programas educativos.

REGLAMENTO DE EDUCACION NACIONAL, ACUERDO GUBERNATIVO 13-77

Artículo 77. Previo a obtener autorización para el funcionamiento de un establecimiento educativo privado, debe presentarse solicitud al Ministerio de Educación, demostrando cumplir con lo siguiente:

- a) Que el Director Técnico del plantel sea guatemalteco, con título de Maestro de Educación o grado universitario en materias educativas y que llene los requisitos exigidos en el Decreto Legislativo 1485.
- b) Que el Director Administrativo si es una persona distinta al Director Técnico, posea experiencia educativa.
- c) Que el Director o Directores sean de reconocida honorabilidad y que se encuentren en el goce de sus derechos civiles.
- d) Que los edificios, instalaciones, material y mobiliario reúnan las condiciones pedagógicas y de sanidad adecuadas.
- e) Describir los servicios educativos que ofrecerá, los propósitos y lineamientos generales del establecimiento, el número máximo de educandos que aceptará por grado y el valor que cobrará por la educación.
- f) Que el personal docente con que contará reúna las condiciones exigidas para los establecimientos estatales. En cuanto al personal extranjero, comprobar que se cumpla con las disposiciones del Código de Trabajo.
- g) Declaración expresa que se ceñirá a las leyes, reglamentos y disposiciones específicas del Ministerio.

Efectuada la comprobación de la documentación y superación de la inspección de instalaciones satisfactoriamente, podrá conceder la autorización por un periodo de cinco años.

Artículo 81. El establecimiento privado que contravenga las disposiciones legales o que no cumpla con las recomendaciones que se le hagan por las autoridades competentes, recibirá las sanciones siguientes: amonestación escrita, multa graduada, según la falta; y finalmente, la cancelación de la autorización para funcionar. Esta última sanción se acordará después de haber agotado los trámites administrativos.

#### LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA I.S.R. Y SU REGLAMENTO

Artículo 6. Rentas exentas. Están exentas del impuesto.

- a) Las rentas que obtengan los organismos del Estado y sus entidades descentralizadas, autónomas, la municipalidades y sus empresas, excepto las provenientes de personas jurídicas formadas con capitales mixtos.
- b) Las rentas que obtengan las universidades legalmente autorizadas para funcionar en el país.
- c) Las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Dirección, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes.

d) Las rentas que obtengan las instituciones religiosas, cualquiera sea su credo, en cuanto a las que obtengan directamente por razón del culto y de la asistencia social o cultural que presten.

e) Las rentas que obtengan las personas que por ley gozan de exención de este impuesto.

Los intereses y las comisiones de préstamos contratados en el exterior por los organismos del Estado, las municipalidades y sus entidades.

g) Las indemnizaciones o pensiones percibidas por causa de muerte o por incapacidad producida por accidente o enfermedad; ya sea que los pagos sean únicos o periódicos, se efectúen conforme el régimen de seguridad social por contrato de seguro o en virtud de sentencia. No están exentas las remuneraciones que se continúen percibiendo durante las licencias.

h) Los pagos en concepto de indemnización por tiempo servido, percibidos por los trabajadores del sector público y privado.

i) Las indemnizaciones que se reciban provenientes de contrato de seguro de vida en caso de muerte, cuando el beneficiario sea cónyuge o pariente del asegurado dentro de los grados de ley y las indemnizaciones por seguro de daños.

j) Las remuneraciones que los diplomáticos, agentes consulares y demás representantes oficiales acreditados ante el Gobierno de Guatemala, reciban por el desempeño de sus funciones en condición de reciprocidad, y siempre que no sean guatemaltecos.

k) Las remuneraciones por servicios técnicos prestados al Gobierno o instituciones oficiales, cuando dichas remuneraciones fueren pagadas por gobiernos o instituciones extranjeras o internacionales. Asimismo, las remuneraciones a personas individuales o a personas jurídicas, por la prestación de servicios técnicos, científicos y de consultoría a los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas o autónomas, las municipalidades y sus empresas, cuando sean pagadas con recursos externos provenientes de donaciones.

- i) Las rentas por concepto de jubilaciones, pensiones y montepíos, cuando se originen en el extranjero y sean percibidos en Guatemala por personas residentes.
- l) Los importes recibidos en concepto de herencias, legados o donaciones.
- m) Los dividendos y participaciones de utilidades que obtengan las personas individuales y jurídicas o los entes y patrimonios a que se refiere el Artículo 3 de esta ley, domiciliados en el país, de otros contribuyentes, siempre que los contribuyentes que distribuyan dichos dividendos y participaciones hayan percibido el total de impuesto que les corresponda de acuerdo con esta ley.
- n) Los aguinaldos hasta el cien por ciento (100%) del sueldo mensual, la bonificación anual establecida por el decreto Número 42-92 del Congreso, así como las jubilaciones, pensiones y montepíos originados en Guatemala.
- ñ) Derogado
- o) Las rentas de las comunidades indígenas y de las empresas agrícolas de parcelarios legalmente reconocidas.
- p) Las rentas y prestaciones en dinero que pague en concepto de seguridad social, todas las instituciones autorizadas a sus asegurados, afiliados y beneficiarios, por cualquiera de los riesgos o contingencias cubiertos por el respectivo régimen.
- q) Las rentas de las cooperativas legalmente constituidas en el país, provenientes de las transacciones con sus asociados y con otras cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas. Sin embargo, las rentas intereses y ganancias de capital provenientes de operaciones con terceros pagarán el impuesto establecido en esta ley; y
- r) Los sueldos y salarios, viáticos y gastos de representación de funcionarios y agentes diplomáticos y consulares acreditados por el gobierno de Guatemala ante gobiernos extranjeros, que residan en el exterior, los gastos de representación y viáticos de los funcionarios y dignatarios y empleados que asistan oficialmente en el exterior.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## A. CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se concluye que:

1. La carencia de Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos Administrativos, no permitan conocer aspectos internos de la empresa y no faciliten la inducción del nuevo personal.
2. La falta de capacitación y entrenamiento del personal, dificulta lograr los objetivos que se pretenden alcanzar, y por ende denota la baja calidad del servicio que se presta.
3. En las Instituciones Educativas se determinó, que es muy poca la motivación que se le brinda al personal que labora en los centros.
4. Los centros educativos no cuentan en su mayoría con una planificación financiera adecuada que les muestre su situación real económicamente, durante el ciclo escolar completo.
5. La falta de coordinación entre las actividades que realizan cada una de las dependencias, de los Centros Educativos Privados, provoca una mala comunicación interna y alto grado de desorientación en sus operaciones.



## B. RECOMENDACIONES

En las Instituciones Educativas Privadas se debe:

1. Dar un mayor énfasis a la planificación a largo plazo, para conocer con mayor precisión hacia donde se dirige la empresa.
2. Brindar mayor importancia a los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos Administrativos, para facilitar la inducción del nuevo personal.
3. Proporcionar al personal capacitación, entrenamiento y motivación para mejorar el servicio que se le prestan a los educandos.
4. Los Directores cuentan con una formación humanística haciendo énfasis en los aspectos pedagógicos, siendo escasa la preparación en el área financiera; por lo tanto se hace necesario darles capacitación y entrenamiento sobre estos conocimientos.
5. Utilizar con mayor frecuencia la Gráfica de Gantt y el Cronograma de Actividades, en los que se describa la programación correspondiente al ciclo lectivo, para optimizar la calidad del servicio que se presta.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Cuarta Edición. Trillas, 1989. México.
2. CONGRESO DE LA REPUBLICA. CODIGO DE COMERCIO. Decreto No. 2-70. Tipografía Nacional. Guatemala 1987.
3. CONGRESO DE LA REPUBLICA. CODIGO DE TRABAJO. Decreto No. 1441. Tipografía Nacional. Guatemala 1995.
4. CONGRESO DE LA REPUBLICA. CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Reformada por Consulta Popular. Acuerdo Legislativo 18-93. Tipografía Nacional. Guatemala 1995.
5. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY DE EDUCACION NACIONAL. Decreto Legislativo 12-91. Tipografía Nacional. Guatemala 1995.
6. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO. Acuerdo Gubernativo No. 596-97. Tipografía Nacional. Guatemala 1997.
7. CONGRESO DE LA REPUBLICA. REGLAMENTO DE EDUCACION NACIONAL. Acuerdo Gubernativo 13-77. Tipografía Nacional. Guatemala 1997.
8. CONGRESO DE LA REPUBLICA. ESTATUTO PROVISIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Capitulo de la Dignificación y catalogación del Magisterio Nacional. Decreto Legislativo 1485. Tipografía Nacional. Guatemala 1995.
9. GITMAN J. LAWRENCE. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Tercera Edición. Editorial Harla Mexicana 1989.
10. GONZALEZ JUAREZ, JOSE HAROLDO. EVALUACION ADMINISTRATIVA EN EL NIVEL DIVSERSIFICADO DE LA EMPRESA PRIVADA EDUCATIVA. Guatemala, Mayo de 1993.

11. GONZALEZ ORELLANA, CARLOS. HISTORIA DE LA EDUCACION EN GUATEMALA. Editorial Universitaria. Vol. No. 73. 1997.
12. HAROLD KOONTS/HEINZ WEIHRICH. ADMINSTRACION. Novena Edición. McGraw-Hill, Mexico. 1990.
13. JAMES A. F. STONER. ADMINISTRACION. Tercera Edición Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., Mexico. 1989.
14. ROSENBERG, J.M.. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. Editorial Océano. España 1993.
15. SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACION ECONOMICA. "LA ESTRATEGIA GENERAL DE DESARROLLO" en su Plan Nacional de Desarrollo. 1998.

# ANEXOS

1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Cuestionario sobre "La Organización Administrativa y Financiera de una Institución Educativa Privada".

La Información que se solicita está relacionada con las funciones que desempeña la persona responsable de administrar una Institución Educativa. Por lo tanto, el uso que se le dará será estrictamente académico.

I DATOS GENERALES:

1. Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. Servicio que usted presta: \_\_\_\_\_
3. Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_
4. Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_
5. Número de empleados: \_\_\_\_\_

II FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

6. Da importancia la Dirección a la necesidad de proporcionar un buen servicio al alumnado y por ende al padre de familia?  
 SI ( ) NO ( )
7. Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la Institución?  
 SI ( ) NO ( )
8. Tiene el cuidado necesario de velar porque los objetivos de la Institución sean compatibles con:
 

Planes a corto Plazo ( )	Programas ( )
Planes a mediano Plazo ( )	Políticas ( )
Planes a largo plazo ( )	Procedimientos ( )
Estrategias ( )	Normas ( )
9. Comunica la Dirección los cursos de acción a seguir en la Institución?  
 SI ( ) NO ( )



10. Considera la toma de decisiones como Punto Central en la planificación?  
 SI ( ) NO ( )
11. Existe una estructura organizativa congruente con la planificación, para la consecución de los fines y objetivos?  
 SI ( ) NO ( )
12. Cuenta la Institución con instrucciones escritas para desarrollar el trabajo?  
 SI ( ) NO ( )
13. Existe un Organigrama en la Institución?  
 SI ( ) NO ( )
14. Se comunica de una manera clara la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados de la Institución?  
 SI ( ) NO ( )
15. Tiene suficiente flexibilidad la ejecución del trabajo para adaptarse a cualquier cambio interno y externo?  
 SI ( ) NO ( )
16. Aplica la delegación de la autoridad con sus subordinados?  
 SI ( ) NO ( )
17. En que forma se da la comunicación en la empresa?  
 ORAL ( ) ESCRITA ( ) AMBAS ( )
18. Existe un Departamento de Recursos Humanos?  
 SI ( ) NO ( )
19. En que se fundamenta para seleccionar al Personal Docente y Administrativo?  
 Experiencia ( )  
 Acorde al nivel que necesita ( )  
 Recomendación ( )  
 De acuerdo a su especialidad ( )  
 En forma empirica ( )
20. Existe un Plan de Promoción del Personal Docente?  
 SI ( ) NO ( )

21. Existe un Plan de Promoción del Personal Administrativo?  
SI ( ) NO ( )
22. Cuenta con un Plan de Capacitación Docente y Administrativo?  
SI ( ) NO ( )
23. Existe un Plan de Incentivos para el Personal?  
SI ( ) NO ( )
24. Existe una política definida para la resolución de conflictos sugeridos con el personal?  
SI ( ) NO ( )
25. Aplica alguna técnica de Motivación?  
SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa indique cual utiliza:

26. Cómo planifica sus Actividades? (especifique)

---



---



---

27. Apoya usted al personal Docente y Administrativo en las sugerencias para la resolución de problemas?

SI ( ) NO ( )

28. Evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que se cumplan los objetivos?

SI ( ) NO ( )

29. En que forma controla a sus subordinados? (especifique):

---



---



---



30. Están definidos los métodos de control para todos los servicios que presta la Institución?  
 SI ( ) NO ( )
31. Son los controles existentes adecuados a la estructura organizativa de la Institución?  
 SI ( ) NO ( )
32. Son flexibles los controles?  
 SI ( ) NO ( )
33. Tiene el sistema de control un mecanismo de auto-evaluación y revisión periódica?  
 SI ( ) NO ( )
34. Como responsable de la Institución, en que áreas enfoca más su Atención?  
 Financiero ( )  
 Administrativo ( )  
 Educación ( )  
 Docente ( )  
 Mercadeo ( )

### III FUNCIONES FINANCIERAS

35. Tiene el sistema de Control Bancario de Quotas por alumno?  
 SI ( ) NO ( )
36. De qué manera controla los Ingresos de la Institución?  
 (especifique): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
37. Efectúa Presupuestos de Ingresos por medio de:  
 Cuotas SI ( ) NO ( )  
 Venta de Textos SI ( ) NO ( )  
 Otros Ingresos, indique cuales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 38. Efectúa Presupuestos de Egresos por:

Pago de salarios Docente	SI ( )	NO ( )
y Administrativo	SI ( )	NO ( )
Compra de Equipo	SI ( )	NO ( )
Gastos de Mantenimiento	SI ( )	NO ( )

## 39. Aproximadamente usted paga salarios a su Personal entre:

200 a 400	( )
401 a 600	( )
601 a 800	( )
801 a 999	( )
1,000 a más	( )

## 40. Realiza Análisis Financiero de:

Márgenes de Utilidad	SI ( )	NO ( )
Puntos de Equilibrio	SI ( )	NO ( )

Otros indique: \_\_\_\_\_

## 41. Estima usted sus ingresos y egresos en forma periódica? SI ( ) NO ( )

## 42. Cree usted que necesita Financiamiento para mejorar su Intitución? SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa indique a qué frecuencia:

A Largo Plazo	( )
A Mediano Plazo	( )
A Corto Plazo	( )

## 43. Realiza Inventarios de Materiales e Implementos Educativos como:

Libros	SI ( )	NO ( )
Papelería	SI ( )	NO ( )
Utiles	SI ( )	NO ( )
Implementos Deportivos	SI ( )	NO ( )

## 44. Da usted mantenimiento a su Mobiliario, Equipos e Instalaciones? SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa, aproximadamente cada cuanto tiempo lo realiza?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: (Si desea ampliar o aclarar sus respuestas puede utilizar este espacio)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_