

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO
INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ MANUEL ESTRADA CHOCHÉ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º.	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 23 de mayo de 2012.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha **veinticuatro de octubre de dos mil once**, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS**", elaborado por la estudiante **José Manuel Estrada Choché**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

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

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiado No. 7328



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

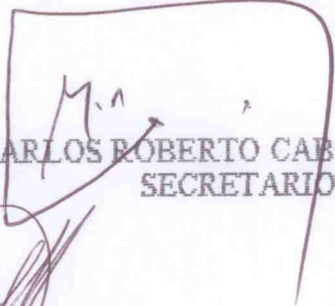
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

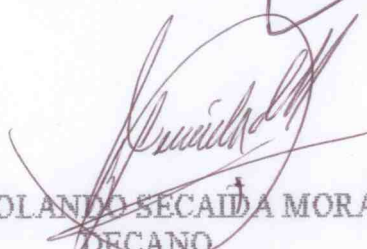
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 22-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de noviembre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 134-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ MANUEL ESTRADA CHOCHÉ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO BECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISADO



Dedicatoria

- A Dios: Por darme la vida y capacidad para llegar a este momento.
- A mí esposa: Por su amor incondicional, ser mi pareja idónea y sus palabras de aliento.
- A mí hija: Por ser la mejor bendición que he recibido.
- A mis padres: Por su esfuerzo, amor y dedicación.
- A mí hermana: Por sus consejos, apoyo y ejemplo.
- A mí familia: Por estar siempre en los momentos buenos y no tan buenos.
- A mis amigos: Por su amistad sincera y apoyo.

Índice

Contenido	página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.2	Colegio privado	01
1.3	Administración	02
1.4	Proceso administrativo	02
1.5	Plan estratégico	03
1.6	Elementos del plan estratégico	04
1.6.1	Misión	04
1.6.2	Visión	05
1.6.3	Valores	05
1.6.4	Objetivos	06
1.6.5	Evaluación interna	07
1.6.5.1	Crecimiento continuo	07
1.6.5.2	Estructura organizativa	07
1.6.5.3	Reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal	08
1.6.5.4	Capital humano	08
1.6.5.5	Capacitación	08
1.6.5.6	Satisfacción en el trabajo	08
1.6.5.7	Administración	08
1.6.6	Evaluación externa	09
1.6.6.1	Análisis gubernamental	09
1.6.6.2	Análisis demográfico	10
1.6.6.3	Análisis tecnológico	10

Contenido	página
1.6.6.4 Análisis laboral	10
1.6.6.5 Análisis de mercado	11
1.6.6.6 Análisis ecológico	11
1.6.7 Matriz FODA	11
1.7 Proceso del plan estratégico	12
1.7.1 Formulación de la estrategia	12
1.7.2 Ejecución de la estrategia	13
1.7.2.1 Plan de acción	14
1.7.3 Evaluación de la estrategia	14
1.8 Presupuesto	15

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO INFANTIL
MUNDO DE PEQUEÑOS

Contenido	página
2.1 Información general del colegio	17
2.1.1 Justificación de la investigación	17
2.1.2 Metodología	18
2.1.3 Antecedentes	19
2.1.4 Naturaleza y características	20
2.2 Elementos del plan estratégico	23
2.2.1 Misión	24
2.2.2 Visión	25
2.2.3 Valores	26
2.2.4 Objetivos	28
2.3 Diagnóstico FODA	30
2.3.1 Evaluación Interna	30
2.3.1.1 Crecimiento continuo	30
2.3.1.2 Estructura organizativa	31
2.3.1.3 Reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal	36
2.3.1.4 Capital humano	37
2.3.1.5 Capacitación	39
2.3.1.6 Satisfacción en el trabajo	40
2.3.1.7 Administración	42
2.3.2 Evaluación externa	42
2.3.2.1 Análisis gubernamental	43
2.3.2.2 Análisis demográfico	46
2.3.2.3 Análisis tecnológico	47
2.3.2.4 Análisis laboral	49
2.3.2.5 Análisis de mercado	50

Contenido	página
2.3.2.6 Análisis ecológico	53
2.3.3 Factores internos y externos	54

CAPÍTULO III
PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL COLEGIO INFANTIL
MUNDO DE PEQUEÑOS

Contenido	página
3.1 Justificación del plan	56
3.2 Objetivos	57
3.2.1 Objetivo general	57
3.2.2 Objetivos específicos	57
3.3 Elementos del plan estratégico	58
3.3.1 Misión	58
3.3.2 Visión	58
3.3.3 Valores	59
3.3.4 Objetivos	60
3.4 Proceso del plan estratégico	61
3.4.1 Formulación de las estrategias	61
3.4.2 Ejecución de las estrategias	63
3.4.2.1 Planes de acción	63
3.5 Evaluación de las estrategias	75
3.6 Presupuesto	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

Índice de Esquemas

No.	Título	Página
1	Actividades extracurriculares	22
2	Principales atribuciones de la directora y propietaria	35
3	Factores internos y externos	55
4	Matriz FODA	62

Índice de Cuadros

No.	Título	Página
01	Población estudiantil y oferta educativa	31
02	Población en el 2011 en San Miguel Petapa y porcentaje en edad de 0 a 14 años	47
03	Instituciones educativas públicas y privadas a nivel pre-primario	51
04	Instituciones educativas públicas y privadas a nivel primario	52
05	Instituciones educativas privadas con enseñanza especializada e integrada	53
06	Plan de Acción 1: Actualización organizativa	64
07	Plan de Acción 2: Publicidad	66
08	Plan de Acción 3: Charlas informativas	68
09	Plan de Acción 4: Reglamento estudiantil	70
10	Plan de Acción 5: Capacitación	72
11	Plan de Acción 6: Página web	73
12	Presupuesto financiero	78

Índice de Gráficas

No.	Título	Página
01	¿Posee el Colegio definida una Misión organizacional?	24
02	¿Posee el Colegio definida una Visión organizacional?	25
03	¿Conoce los Principios y Valores organizacionales del Colegio?	27
04	¿Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo del Colegio?	28
05	¿Conoce la estructura organizativa del Colegio?	32
06	Organigrama general actual	33
07	¿Cuántos años lleva laborando en el Colegio?	36
08	¿Qué grado de escolaridad posee?	38
09	¿Ha recibido capacitaciones por parte del Colegio?	39
10	¿A nivel general cómo se siente laborando en el Colegio y con los demás colaboradores?	41

Índice de Formatos

No.	Título	Página
1	Guía de evaluación previo a aplicar la estrategia	75
2	Guía de evaluación durante la aplicación de la estrategia	76
3	Guía de evaluación después de aplicar la estrategia	77

Introducción

La presente investigación se realizó en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños, iniciando con el marco teórico que contiene los lineamientos teóricos en los cuales se sustenta la misma, estableciéndose tres definiciones por tema abordado; una por otras investigaciones, una por el investigador y una relacionada con la unidad de análisis y su aplicabilidad.

El capítulo dos, se centra en el diagnóstico actual del colegio, que contiene la descripción y su historia, además se establece la justificación de la investigación y la metodología aplicada para tal investigación. Se presentan los resultados de la situación actual, desarrollando una evaluación interna y externa que permitió identificar las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que fueron de utilidad para el desarrollo de las estrategias.

Se culmina con el capítulo tres; la presentación de la propuesta del Plan Estratégico, que incluye la presentación del mismo, justificación, objetivos que pretende, filosofía, el proceso del plan estratégico, describiendo la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, concluyendo con el costo total de la implementación del plan, descrito en el presupuesto.

Las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que soportan la investigación se describen en la parte final de la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo está compuesto por la teoría que sustenta el trabajo, tanto investigativo como propositivo.

1.1 Empresa

“Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.” (8:s.p)

La empresa de servicios privados, es una institución organizada dentro de una sociedad que interactúa con ella, a través del intercambio de bienes intangibles por un valor monetario denominado precio y como tal, los colegios privados forman parte de las empresas de servicios privados.

1.2 Colegio privado

El colegio privado es la institución que se dedica a la enseñanza de los diferentes niveles educativos reconocidos y aprobados por el Ministerio de Educación, en sustitución a la educación pública; responsables por definición de este derecho hacia la sociedad.

En Guatemala, la inscripción de los colegios privados se realiza en las direcciones departamentales adscritas al Ministerio de Educación; ente regulador a nivel nacional de la educación en todos los niveles (hasta diversificado).

La correcta administración de los recursos también es necesaria en instituciones como los colegios privados, ya que su fin es garantizar la excelencia de la educación a sus estudiantes con los mejores beneficios que estos esfuerzos puedan tener.

El Colegio Infantil Mundo de Pequeños de acuerdo a su naturaleza se categoriza como un colegio privado.

1.3 Administración

“La *administración* es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no/lucrativa.” (5:01)

Las instituciones educativas son creadas dentro de la sociedad, con el fin de servir a la misma o crear valor agregado a la inversión realizada, donde ofrecen productos y servicios, y como factor común la búsqueda de crecimiento y éxito, por lo que sus esfuerzos se deben concentrar en la realización óptima de las tareas por parte del personal, significando esto el arte de administrar.

La administración y sus principios pueden aplicarse indistintamente del giro del negocio, inclusive para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños, haciéndose de vital importancia para la sobrevivencia en el mercado.

1.4 Proceso administrativo

“Puesto que estas tareas no son una serie continua de pasos, sino que se realizan de manera simultánea, es importante comprender que la retroalimentación se debe realizar desde cualquier punto del proceso y, a la vez, resulta indispensable dar a cada entidad, en cada paso del proceso, información respecto a los distintos aspectos de la empresa.” (1:27)

Las funciones básicas del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección, integración y control. Estos elementos se desarrollan de forma directa en el logro de objetivos, tiene la particularidad que puede ser utilizado en cualquier tipo de empresas tanto productivas como de servicios y llegar a tener cualidades de flexibilidad y adaptabilidad.

Se desarrollará en la presente investigación, únicamente la fase de planeación, específicamente sobre el plan estratégico, el cual proporcionará un enfoque a largo plazo del Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.5 Plan estratégico

“Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades del entorno cambiante, dicha planeación consiste fundamentalmente en el desarrollo de una misión clara para la empresa que permita identificarse con la misma, de objetivos y metas de apoyo para la misma y de las estrategias funcionales para la supervivencia a largo plazo.” (3:3)

El plan estratégico se debe realizar a través de la declaración la visión y la misión de la empresa, se debe analizar la situación interna y externa de ésta, establecer los objetivos generales; los cuales se definen a largo plazo, y formular los planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

“Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas, descartando otras formas de actuar que resultan –menos deseables-.” (3:5)

El plan estratégico es un medio por el cual una organización puede enfocar sus esfuerzos con el fin de minimizar las amenazas de su entorno, mitigar las debilidades de la misma y potencializar las fortalezas y oportunidades que se le presenten. La toma de decisiones está a cargo de la alta dirección de la organización, sin embargo, en el proceso de diagnóstico pueden participar los colaboradores, ya que son quienes perciben de forma directa y diaria las dificultades y ventajas que esta posea.

Es necesario determinar si el Colegio Infantil Mundo de Pequeños realiza su operación de acuerdo a un plan estratégico, que le pueda brindar las ventajas anteriormente descritas.

1.6 Elementos del plan estratégico

Los elementos que lo componen se describen a continuación:

1.6.1 Misión

“La declaración de la misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la –razón de ser- de la organización. Responde a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio?. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.” (3:59)

Toda organización es concebida para realizar una tarea específica, sea la atención de necesidades públicas, generación de valor a inversiones, desarrollo social, entre otros; sin embargo, en el transcurso de la vida de la organización, debido a problemas o situaciones ajenas, puede desviarse el fin con el que se haya creado; si no existiese de carácter formal el establecimiento de una misión.

El establecimiento de la misión debe responder a preguntas como: ¿Cuál es el propósito de la organización?, ¿Cuál es el negocio en que se encuentra la organización?, ¿Cuál es el compromiso de la organización frente a los clientes, proveedores, inversionistas y sociedad?

La misión declara para las instituciones y debería declarar para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños la esencia de sus actividades, los parámetros en los cuales actuará e inclusive puede definirse; el beneficio que tiene para la sociedad.

1.6.2 Visión

“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?. Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión...la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia en una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.” (3:56)

La visión es la definición del resultado esperado en el largo plazo de los esfuerzos que se realizarán; es el anhelo de la institución, por lo cual debe buscar la integración y el compromiso del capital humano de la misma.

La visión institucional debe plantear cómo será y funcionará el Colegio Infantil Mundo de Pequeños en el largo plazo.

1.6.3 Valores

Los valores son “...el soporte de la visión y de la misión...cuando definimos la misión y la visión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan

un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.” (5:22)

De la misma forma como la sociedad y la familia establecen normas, creencias, valores, principios, entre otros, para una convivencia en armonía que se generan y practican por medio de la costumbre, de la misma forma las organizaciones deben establecer aquellos parámetros o principios dentro de los cuales los propietarios, directivos y demás personal, deberán actuar dentro de la misma.

Es importante que los colaboradores y la organización cumplan con los valores establecidos, lo que garantizará una ejecución favorable de las actividades a realizar del Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.6.4 Objetivos

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.” (3:168)

Los objetivos son enunciados a largo plazo, establecidos de tal forma que garanticen la visión organizacional establecida.

Es de importancia definir los objetivos del Colegio Infantil Mundo de Pequeños ya que representarán la medida ideal de los esfuerzos a realizar y la evaluación de éstos permitirá conocer en qué grado se han alcanzado o superado.

1.6.5 Evaluación interna

“Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas...Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.” (3:22)

La evaluación interna, también llamada auditoría interna o capacidad estratégica, pretende analizar la cantidad, calidad y manejo de recursos físicos y financieros además de la administración del capital humano. Siendo la posición interna, en última instancia, la que determine qué estrategias se pueden desarrollar en un momento dado.

El conocer las debilidades y fortalezas de la institución es de importancia para identificar las oportunidades de mejora y desarrollar los puntos fuertes, además de identificar la ventaja competitiva del Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.6.5.1 Crecimiento continuo

La determinación del crecimiento durante los años que lleva en operación el Colegio Infantil Mundo de Pequeños y búsqueda de aquellos factores que lo hayan permitido será esencial en esta parte de la investigación.

1.6.5.2 Estructura organizativa

La evaluación de la estructura conocerá y posteriormente determinará si la estructura organizativa que posee el Colegio Infantil Mundo de Pequeños es la indicada para lograr la mejor eficiencia administrativa y educativa.

1.6.5.3 Reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal

La metodología de reclutamiento, selección y contratación que actualmente realiza el Colegio Infantil Mundo de Pequeños como sistema para integrar al personal calificado según los parámetros del colegio, será evaluado según el nivel de rotación de personal que posea.

1.6.5.4 Capital humano

Las competencias de los colaboradores así como su excelencia como personas, será reflejado en el nivel de servicio y eficiencia docente en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños, por lo que deberá ser un factor a evaluar en la presente investigación.

1.6.5.5 Capacitación

La actualización constante del personal para mejorar y desarrollar sus competencias administrativas, docentes y personales.

1.6.5.6 Satisfacción en el trabajo

Conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, proporcionará información del clima laboral dentro del Colegio Infantil Mundo de Pequeños y saber con qué aspectos se debe continuar administrativamente y que aspectos se deben de mejorar.

1.6.5.7 Administración

La evaluación de otros aspectos administrativos determinará la eficiencia que posee actualmente el Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.6.6 Evaluación externa

“El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término –finito-, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.” (3:82)

La evaluación externa también llamada auditoría externa o entorno empresarial, busca evaluar los factores del ambiente de los cuales la institución no tiene el control y cómo deberá enfrentarlos o aprovecharlos.

Es necesario para cualquier institución que desea poner en práctica un plan estratégico y por ende al Colegio Infantil Mundo de Pequeños; conocer y comprender los factores coyunturales y variables externas, para determinar los cambios que indudablemente se deben realizar para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades.

1.6.6.1 Análisis gubernamental

La evaluación gubernamental permite establecer, en principio el grado de certeza que el estado proporciona para el libre comercio a través de la seguridad hacia la sociedad, los reglamentos y disposiciones que regulan a las diferentes industrias, los requisitos mínimos para poder desarrollar las actividades, las leyes que; definan y prohíban la competencia desleal, el marco laboral y las directrices fiscales, estableciendo claramente sanciones para quienes las infrinjan y la

certeza jurídica para su cumplimiento, marco en el que tendrá que desarrollar sus operaciones el Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.6.6.2 Análisis demográfico

Al ser la demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos, es importante su análisis para conocer como están conformados en determinada área geográfica las personas y potenciales clientes, pudiendo ser a nivel local, departamental o nacional; además del seguimiento a los desplazamientos demográficos y por cambios en la estructura de edades.

1.6.6.3 Análisis tecnológico

La tecnología presenta nuevos segmentos de población con diferentes necesidades de productos y servicios. Las creaciones y cambios tecnológicos han cambiado indudablemente la forma de ser y actuar de las personas, cómo realizan y administran los negocios.

La evaluación del entorno tecnológico varía de sector a sector, así para las instituciones de educación públicas y privadas que no ofrezcan dentro de los planes de estudio la enseñanza y el conocimiento en esta área, encontrarán que sus servicios educativos son anticuados y perderán oportunidades de crecimiento.

1.6.6.4 Análisis laboral

Conocer las normas, políticas laborales, y la oferta laboral existente en el mercado, determinará los mecanismos necesarios para seleccionar de mejor forma al personal del Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

1.6.6.5 Análisis de mercado

El estudio de mercado debe comprender el análisis y medición de varios factores o características con los de las demás empresas en el medio, debido a que una empresa que se desempeña inusualmente bien en cualquier industria, probablemente lo hace debido a que algo en ella le permite mitigar los problemas o explotar las oportunidades que enfrenta, lo que se determina como ventaja competitiva, y para el colegio conocer el mercado en que se encuentra y determinar su ventaja competitiva será necesaria para la presente investigación.

1.6.6.6 Análisis ecológico

El entorno ecológico en el sector educativo debe tomar en cuenta la conservación de áreas verdes donde se podrían construirse los establecimientos y que éstos no se encuentren cercanos a basureros o ríos contaminados exponiendo la salud de los estudiantes; además de poder incluir este tema dentro del plan de estudios, adicional a los normados por el Ministerio de Educación, transmitiendo la importancia y consecuencias de su deterioro a nuevas generaciones.

1.6.7 Matriz FODA

“La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y uno hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.” (3:198)

Al estudiar el entorno empresarial y las capacidades de la organización, se obtendrá información que sería casi imposible analizar sin un orden establecido, siendo necesario procesar la información a través de una matriz que agrupe los datos según su naturaleza y determinar a partir de ella, las estrategias a generar, denominado análisis FODA.

Para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños es necesario que la información a analizar sea confiable y se encuentre actualizada y como parte complementaria, que el procesamiento sea objetivo y sin perjuicios, ideales, sentimientos o suposiciones sin fundamento, puesto que desvirtuaría el trabajo realizado.

1.7 Proceso del plan estratégico

El plan estratégico requiere de una fase práctica, donde luego del trabajo de campo y escritorio, como lo es la formulación de misión, visión y valores, determinación de los objetivos, realizar las auditorías interna y externa, y evaluación de éstas a través de la matriz FODA; se formulen, ejecuten y evalúen las estrategias.

1.7.1 Formulación de la estrategia

“Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala donde 1 = no se debe implementar, 2 = posiblemente se debe implementar, 3 = es casi un hecho que se debe implementar y 4 = definitivamente se debe implementar. Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.” (3:218)

El establecimiento de la estrategia es la consideración racional de las acciones a realizar, que permitan la consecución de los objetivos establecidos encaminados al logro de la visión.

Al elaborar la estrategia, debe establecerse cuidadosamente, ya que será hacia dónde se enfoquen los esfuerzos y recursos del Colegio Infantil Mundo de Pequeños, la misma debe ser establecida por la junta directiva o la dirección.

1.7.2 Ejecución de la estrategia

“Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial. Estos tipos de actividades obviamente difieren mucho entre las organizaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales.”
(3:262)

La ejecución de la estrategia se enfoca en las siguientes acciones:

- Administrar las fuerzas durante la acción.
- Enfocarse en la eficiencia.
- El proceso operativo.
- Habilidades de motivación y liderazgo.
- Coordinación entre muchos individuos.

La ejecución de la estrategia representa la puesta en marcha de aquellas estrategias definidas para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños; las cuales buscan intrínsecamente el permanecer en el mercado, crecimiento y desarrollo. Para llevar un correcto control de las actividades que se realizan, es conveniente utilizar la herramienta denominada plan de acción.

1.7.2.1 Plan de acción

“Traduce las estrategias del plan estratégico al nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.” (4:334)

El plan de acción es la declaración escrita y estructurada sobre el conjunto de actividades encaminadas a materializar cada una de las estrategias establecidas por la organización que incluye objetivos, metas, calendarización, responsables, recursos y anexos, teniendo la característica de ser a corto plazo; constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

Para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños, esta herramienta deber ser clara y fácil de comprender por todos los colaboradores, ya que incluye pasos a seguir y las metas que se desean alcanzar.

1.7.3 Evaluación de la estrategia

“...la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básica: 1. examinar las bases subyacentes a

la estrategia de una empresa, 2. comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3. tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.” (3:336)

La importancia en la evaluación de la estrategia radica que en el corto o mediano plazo se puede diagnosticar que tan efectivas han sido las estrategias tomadas por parte de la institución o al contrario si las estrategias no fueron las más acertadas o existen procesos aún no clarificados por parte de los colaboradores que impide que la estrategia produzca los resultados esperados. Información necesaria para realizar los cambios que se consideren pertinentes y evitar así un costo mayor que realizar solamente una evaluación al final.

El Colegio Infantil Mundo de Pequeños evaluará lo planificado versus lo aplicado de la función estratégica y deberá realizar las acciones correctivas con el fin de no desviar su objetivo común.

1.8 Presupuesto

“Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.” (9:s.p)

La importancia del presupuesto es determinar las necesidades de recursos financieros previendo los ingresos y gastos que se obtendrán para determinado período de tiempo.

El establecer un presupuesto es importante dentro del plan estratégico, ya que indicará el total de recursos físicos y materiales, los colaboradores y/o asesores que acompañarán el proceso en las instituciones y el impacto financiero.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS

En este apartado, la descripción, evaluación y análisis de la situación actual de los elementos de la planeación estratégica que realiza el Colegio Infantil Mundo de Pequeños serán el punto principal a desarrollar.

2.1 Información general del colegio

Previo al análisis se incluye la justificación de la investigación, metodología aplicada, antecedentes, naturaleza y características del Colegio.

2.1.1 Justificación de la investigación

La población estudiantil en general y la delimitada en los municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa canales, se encuentra conformada por niños que presentan diferentes capacidades de aprendizaje; donde el Colegio Infantil Mundo de Pequeños brinda una formación educativa a niños con problemas de aprendizaje junto a niños que no presentan estos problemas, llamada a esta metodología como enfoque de integración, pues desarrolla las habilidades de aquél con problemas de aprendizaje junto con aquéllos que carecen de limitaciones y aprenden a convivir y aceptar las diferencias de unos y otros, con el fin de convertirlos en individuos productivos para el desarrollo integral de la sociedad guatemalteca; culturalmente excluyente hacia estas personas. Por lo que el enfoque de integración que utiliza el Colegio se convierte en su ventaja competitiva, ya que existen centros educativos especializados en el sector y en el ramo, pero limitan la educación y experiencias de la población estudiantil a dos grupos; los que presentan problemas de aprendizaje y los que carecen de éstos.

Sin embargo, la dirección del Colegio no utiliza eficientemente la administración: para la correcta gestión del mismo, para reconocer las fortalezas y debilidades del establecimiento, establecer las oportunidades y amenazas del entorno; lo que limita la posibilidad de establecer objetivos y estrategias que le sirvan en el mediano y largo plazo para su crecimiento sostenido. Este tipo de gestión disminuye para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños la capacidad de sus recursos, así como la oportunidad de atender la demanda de educandos, por lo tanto, es imprescindible desarrollar una investigación para poner en práctica los fundamentos administrativos para el desarrollo de una herramienta que logre un crecimiento sostenido y deseado por parte de la dirección del Colegio en el mediano y largo plazo a través de la prestación de servicios eficientes y necesarios para la comunidad.

2.1.2 Metodología

El estudio de verificación de utilización del plan estratégico en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños se realizó a través de una investigación de campo para la cual se ejecutaron las fases metodológicas descritas a continuación:

Se llevó a cabo una investigación descriptiva a través de la cual se determinó el procedimiento actual para la elaboración del plan estratégico del colegio, encuestando a los 12 colaboradores.

El diseño instrumental partió de la formulación de la hipótesis fundamental, la cual establece que la carencia de un plan técnico que defina el propósito o razón de ser del colegio, la declaración de lo que desea y espera en el futuro y la definición de las actividades de corto, mediano y largo plazo en el área administrativa, financiera y mercadológica dificulta el crecimiento deseado por parte de la dirección.

Las herramienta utilizada fue un cuestionario para acopio de datos (Anexo 11), para tener información general y posterior análisis de los elementos que conforman el plan estratégico, las preguntas y respuestas del cuestionario realizada a los 12 colaboradores (10 docentes y dos personas de servicio). El cuestionario se configuró de manera que los colaboradores docentes y de servicio pudieran contestar el mismo cuestionario, que incluían preguntas específicas para cada área.

La segunda herramienta utilizada fue una guía de entrevista la cual se llevó a cabo con la Directora (Anexo 12), que proporcionó información principalmente de la aplicación de los elementos del plan estratégico en las actividades que realiza el colegio y otras situaciones de funcionamiento y metodologías que actualmente desarrolla.

La tercera y última herramienta utilizada fue la guía de observación, la cual incluía una lista de situaciones a observar, comprobar y conductas observables, que ratificaran la información recabada en los dos instrumentos anteriores.

2.1.3 Antecedentes

El Colegio Infantil Mundo de Pequeños es un establecimiento de educación privada, dedicado a prestar servicios educativos en el nivel pre-primario y primario, así como la educación a personas con necesidades diferentes de aprendizaje; quienes son asignados al grado correspondiente a la edad cronológica con los demás alumnos y se les brinda educación que corresponda a la edad mental; según una evaluación preliminar que determina la misma. Esta metodología busca la integración de los niños con problemas de aprendizaje desde temprana edad a la sociedad a través de una educación formal y sin discriminación alguna, adicionalmente en años recientes se comenzó a impartir

clases complementarias a las definidas en los planes de estudio emitidos por el Ministerio de Educación, como lo son clases del idioma inglés y computación.

El capital financiero es aportado en su totalidad por la actual Directora, la estructura organizativa del Colegio utiliza un modelo centralizado en la toma de decisiones y directrices, materializándose a nivel operativo a través de los docentes y personal de servicios.

El Colegio Infantil Mundo de Pequeños inició operaciones en el municipio de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala en el año 2006, con código de establecimiento emitido por el distrito 01-220 del Ministerio de Educación de Guatemala, cumpliendo con los requisitos de apertura de un colegio privado.

La idea principal para la apertura del Colegio fue la necesidad de educación de buena calidad, principalmente para los niveles de kinder y preparatoria para las nuevas generaciones, ya que es en estos niveles donde se moldean los fundamentos y cultura para el desarrollo de la educación y sociedad, además de la falta de especialización para impartir docencia en los municipios de San Miguel Petapa, Villa Canales y Villa Nueva, enfocada a los diferentes problemas de aprendizaje.

2.1.4 Naturaleza y características

En el año 2006 el Colegio abre sus puertas con la oferta educativa de los grados de Nursery (niños a partir de los 3 años), pre - Kinder, Kinder y preparatoria, para niños con distintos problemas de aprendizaje, como: retraso mental, del habla, autismo, síndrome de Down, ceguera y problemas auditivos, además de la inscripción de niños que no presentan estos problemas, dándole un enfoque de integración (a esta clase de oferta educativa) siendo pionera en la parte sur del departamento de Guatemala, donde la respuesta de la demanda fue de 16 niños

en ese año, existiendo un incremento de la población estudiantil y los grados que imparte año con año.

La estructura financiera del Colegio es 100% privada, perteneciendo a su fundadora y directora, quien además imparte docencia dentro del mismo, incrementándole así: valor a la calidad educativa por sus conocimientos y experiencia.

Las cuotas escolares son definidas y revisadas por parte de la Dirección del Colegio anualmente, delimitadas por los parámetros establecidos por parte del Ministerio de Educación, quien regula éstas para los centros educativos privados a nivel nacional.

El Colegio celebra su aniversario cada 15 de agosto, donde prepara actividades para niños y padres de familia y logra interactuar de manera recreativa y educativa entre unos y otros con actividades como: concurso de declamación, canto, géneros musicales, entre otros, premiando a los participantes con medallas conmemorativas y diplomas de honor al mérito.

Adicionalmente a las actividades educativas que realiza y la celebración de su aniversario, el Colegio fomenta actividades extracurriculares con el objetivo de crear un aprendizaje integral, desde la perspectiva que: los niños no pueden llegar a desarrollar todo su potencial en un salón de clases, sino deben desenvolverse socialmente; actividades que a los padres de familia les ha parecido correcto y avalan, además de observarse en estas actividades el enfoque de integración que busca el colegio, ya que en toda actividad se toma en cuenta a los niños con problemas de aprendizaje sin ningún tipo de estigma o discriminación.

A continuación se detallan las actividades que el Colegio ha realizado con una breve descripción de éstas.

Esquema 1
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Actividades extracurriculares
Período 2006-2011

Actividad	Descripción
Día de la familia	Juegos interactivos entre padres de familia y niños; experiencia de actividad social fuera del hogar.
Minicrópolis	Actividad organizada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) haciendo una ciudad a escala, donde se fomenta la cultura tributaria.
Desfile en feria patronal	Participación temática, con carros alegóricos e ingenio del colegio y padres de familia.
Celebración del día del niño	En la última celebración; la forma de celebrar este día (niños y padres de familia), fue compartiendo con niños de un orfanato.
Visita de servidor público	Año con año se realiza el esfuerzo para que un servidor público llegue a las instalaciones, para dar a conocer sobre el trabajo que realiza para la sociedad.
Programa corazones	El programa internacional Corazones de oficina en San José Villa Nueva, visita una vez al año al Colegio, para dar a conocer su misión.
Participación en programas municipales	Asistencia a programas que la Municipalidad entrega en reconocimiento a los mejores estudiantes de los establecimientos. Y participación en concursos que la Municipalidad realiza (año 2007, primer lugar en doblaje de un grupo musical de los ´80)

Día recreativo	Excursiones recreativas y dirigidas (Granja Interactiva, Zoológico, Auto Safari Chapín)
Celebraciones sociales	Día de la madre, día de verano, día de la independencia, día de mercado y excursiones, entre otros.

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la Directora. Año 2011.

Dentro de los logros que reconoce la Dirección del Colegio está la continuidad de los niños que iniciaron con la apertura del colegio; pese a la gran oferta educativa que existe en el lugar donde actualmente opera, además de reconocer que la mayoría de padres son exigentes cuando se trata de la calidad de educación que desean que sus hijos reciban; además de la inscripción de niños de los alrededores del casco urbano de San Miguel Petapa y de otros municipios, lo cual considera la Dirección del Colegio que se debe a la calidad de educación que se imparte, así como las referencias positivas que padres de familia realizan a otros familiares, amigos y conocidos.

2.2 Elementos del plan estratégico

En este apartado se realizará un diagnóstico de los elementos del plan estratégico, para determinar cuáles de estos realiza el Colegio, a través de la información proporcionada por la Directora, el personal docente y de servicio.

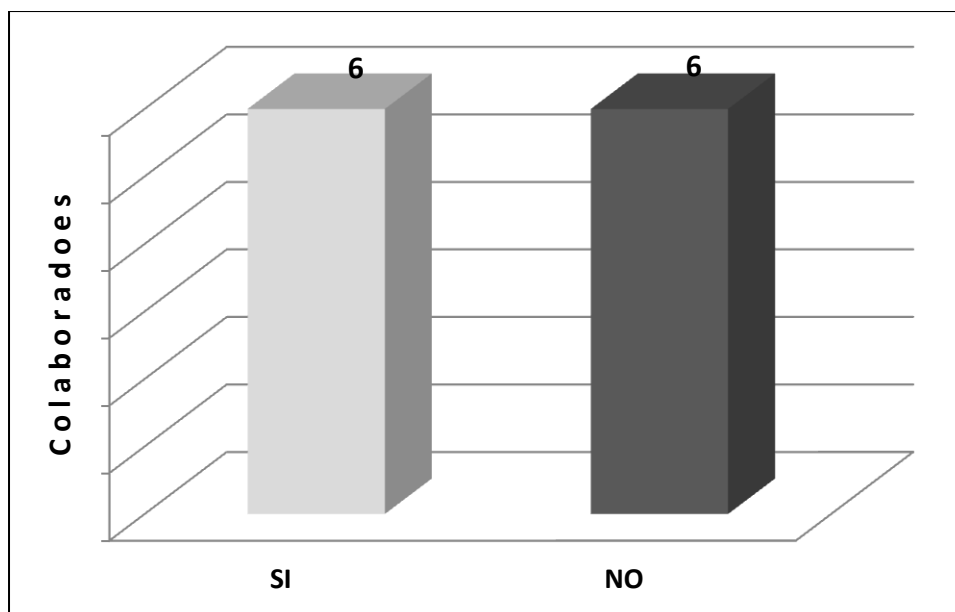
La información que los colaboradores proporcionen se describirá y analizará basado en la información recabada en los instrumentos detallados anteriormente, además de una observación por parte del investigador, para la validación de distinta información proporcionada por los colaboradores y directora del Colegio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en relación a los elementos del plan estratégico.

2.2.1 Misión

A la pregunta sobre el conocimiento de la misión del colegio y la definición de ésta en caso de conocerla, los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 1
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Posee el Colegio definida una Misión organizacional?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La información de la gráfica anterior demuestra que la mitad del personal indica que el Colegio no tiene una misión organizacional, la otra mitad considera que el Colegio cuenta con una misión definida, sin embargo al solicitarles que indicarán cual era, la definición varió sustancialmente en lo que cada colaborador indica.

La inconsistencia en la definición de la misión, varía también con la proporcionada por la directora, ya que al consultarle sobre la misma pregunta, indicó una definición que no concuerda con alguna otra proporcionada por los

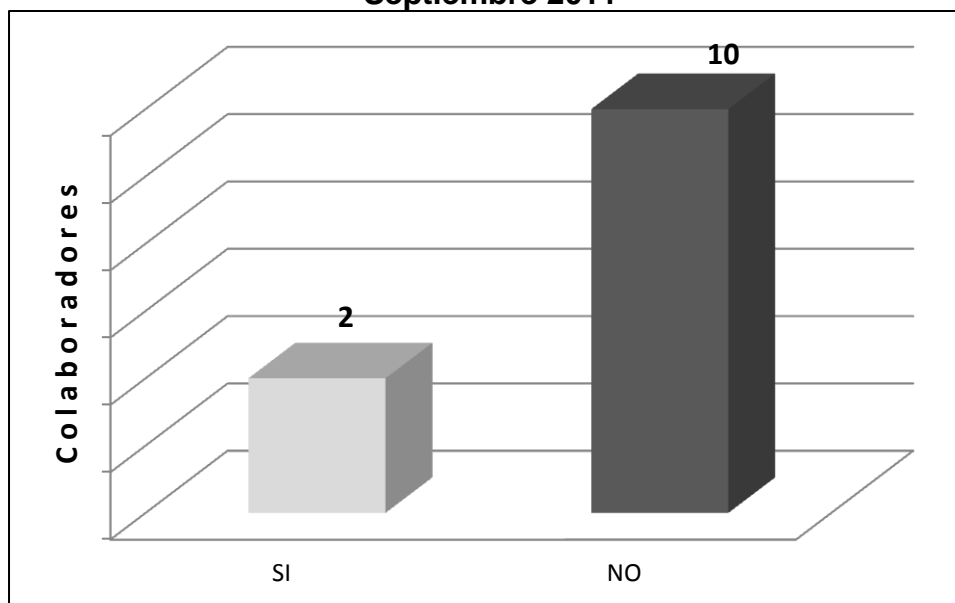
colaboradores, lo que indica que la misión no está definida en el Colegio y la relacionan únicamente con el proporcionar educación de calidad y crecimiento del establecimiento.

La falta de misión y su publicación formal hacia los colaboradores, hace que no se identifiquen con la razón de ser del Colegio, desconozcan los clientes objetivo que debería atraer y la calidad con la cual deben de realizar todas sus actividades. Para los padres de familia el desconocimiento de la misión, crea incertidumbre sobre los valores en que se cimienta el mismo, su mística de trabajo y su razón de ser como institución educativa privada.

2.2.2 Visión

Ante el cuestionamiento acerca de la visión en del colegio, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfica 2
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Posee el Colegio definida una Visión organizacional?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La percepción de la existencia de este elemento de la filosofía organizacional, difiere en mayor proporción al conocimiento de la misión, ya que 10 de los 12 colaboradores desconoce que el Colegio posea una visión, por lo que se establece que no existe una definición formal y técnica de este elemento. Los colaboradores desconocen además, la forma cómo visualiza la dirección al Colegio en el futuro, lo cual crea incertidumbre en los colaboradores al desconocer los planes, las estrategias y los roles que desempeñarán en el futuro, aunado con la coyuntura económica que atraviesa el país.

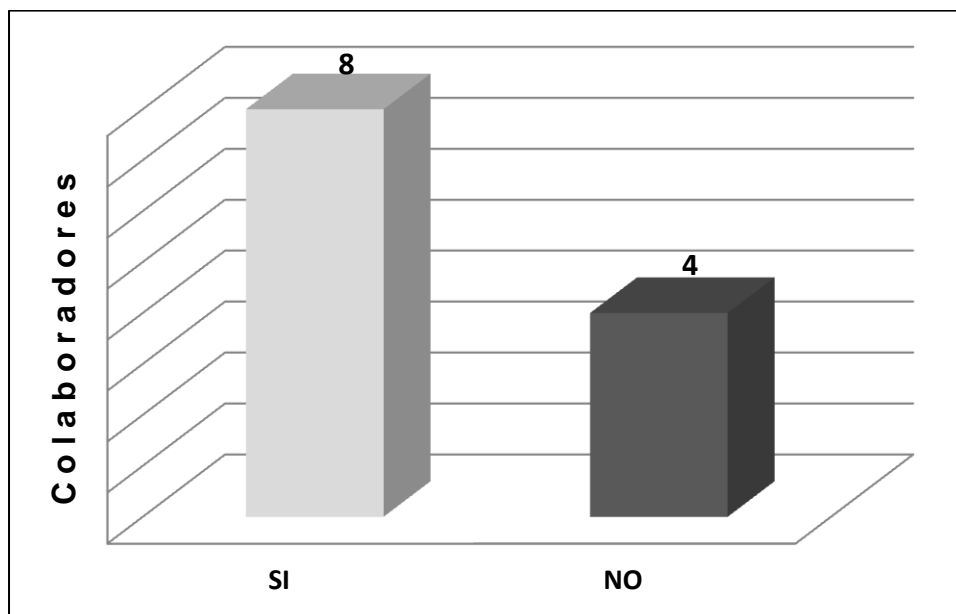
Los dos colaboradores que afirmaron conocer la visión del Colegio, no pudieron indicarla de forma estructurada y objetiva, coincide únicamente en que la visión de la institución es el crecimiento del mismo.

Esta información es corroborada con la afirmación por parte de la directora, quien indica que no existe una definición a futuro del colegio; por lo que la falta de este elemento limita el establecer planes, estrategias a futuro, mejorar funciones y procedimientos, en pro de una mejora en los servicios y calidad educativa que brinda.

2.2.3 Valores

Al consultar a los colaboradores sobre el conocimiento de los valores organizacionales que establece la dirección y si esta los fomenta y práctica, los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 3
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Conoce los Principios y Valores organizacionales del Colegio?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El conocimiento de los valores que establece el Colegio y que los colaboradores fomentan y practican, ocho de los 12 respondieron afirmativamente que los conocen; se evidencia que efectivamente los colaboradores conocen y practican una serie de valores, ya que al momento de solicitarles que los mencionaran, se repitieron los siguientes: respeto, honestidad, solidaridad y disciplina.

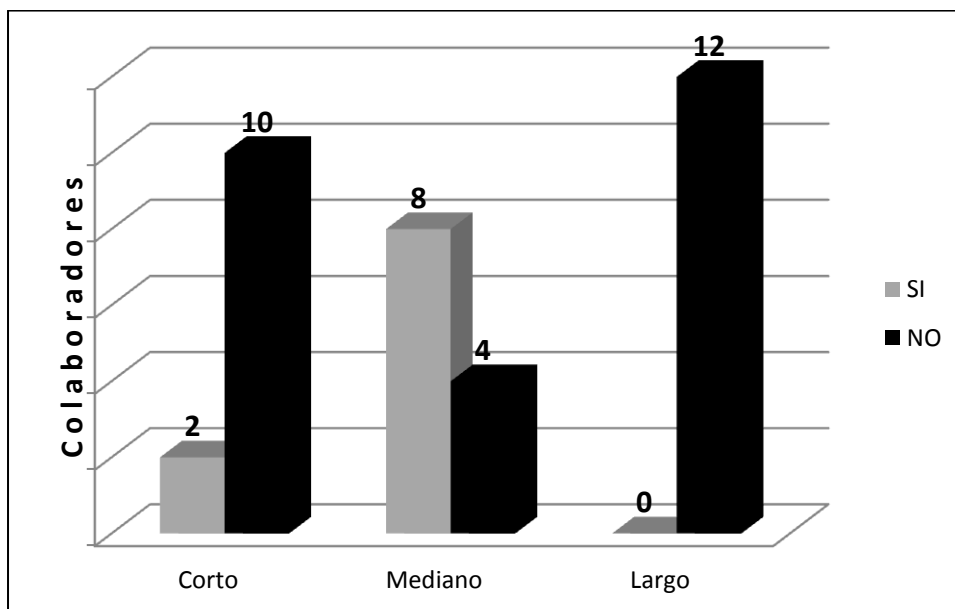
Los valores los establece la dirección del Colegio, dándolos a conocer verbalmente al personal docente, administrativo y de servicios, sin embargo no están definidos formalmente; información ratificada por la directora al realizarle el mismo cuestionamiento, indicando además que los valores que practican y fomentan, no se encuentran visibles dentro del Colegio como un marco de referencia y comprobado a través de la observación.

Para el personal que dice desconocer los valores institucionalizados en el Colegio, practican de forma personal valores dentro y fuera de las instalaciones, quienes afirmaron practicar los siguientes: integridad, ética y moral como valores fundamentales.

2.2.4 Objetivos

Para completar la evaluación sobre los elementos del plan estratégico, se realizaron los cuestionamientos, sobre el conocimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, cómo se conformaban y quiénes son los encargados de definirlos, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 4
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo del Colegio?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

De acuerdo con la información anterior, se establece que el Colegio carece de una planificación y establecimiento de objetivos formales, todos los colaboradores desconocen los objetivos a largo plazo, los objetivos de mediano plazo; los relacionan con una periodicidad anual, los cuales son definidos en una primera reunión al inicio del ciclo lectivo por parte de la dirección con el personal académico y administrativo, sin embargo, al momento de realizar el trabajo de campo solamente ocho de los 12 colaboradores recordaban y pudieron indicar cuáles habían sido.

La afirmación de las 10 personas que indican conocer los objetivos a corto plazo, son los colaboradores del área académica, ya que los relacionan con la planificación de actividades mensuales relacionadas con la población estudiantil, las cuales son establecidas y consensuadas con la dirección, como; actividades extracurriculares, contenido a desarrollar y evaluar tareas, entre otros; que representan únicamente el accionar normal del Colegio y no forman parte de objetivos que respondan a un plan estructurado y estratégico.

Los dos colaboradores que no tienen conocimiento de objetivos de algún tipo, son los colaboradores que pertenecen al área de servicio, ya que sus actividades se circunscriben a la limpieza y ordenamiento del plantel educativo y a cumplir con la ruta del bus, ratificando así, que la forma cómo se plantean los objetivos son prioritariamente para el área académica, que representa la naturaleza normal del Colegio.

La falta de objetivos del Colegio que respondan a un plan estratégico fue afirmada por la directora, indicando que se debe a la carencia de una estructura y plan visionario sobre el rumbo que debe seguir y desconocimiento de metodologías para definirlos apropiadamente.

2.3 Diagnóstico FODA

Para complementar el análisis de campo y evaluar la situación actual del Colegio Infantil Mundo de Pequeños, se hace necesario utilizar la herramienta administrativa FODA, la cual evalúa a través de la determinación de los factores internos sean fortalezas y debilidades y factores externos como oportunidades y amenazas que inciden en el desarrollo de las actividades del Colegio.

2.3.1 Evaluación Interna

La evaluación de fortalezas y debilidades se realiza a través de la investigación de las diferentes políticas, aspectos administrativos, estructura organizativa y funcional, conocimiento y comportamiento del capital humano; para determinar qué aspectos son actualmente funcionales y fuertes y aquellos que representan debilidades y riesgos.

2.3.1.1 Crecimiento continuo

La siguiente tabla muestra el crecimiento que el Colegio ha tenido desde el inicio de sus operaciones en el año 2006, en número de estudiantes y niveles académicos, así como la proyección de éstos para el 2012.

Cuadro 1
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Población estudiantil y oferta educativa
Período 2006-2012

Año	Población estudiantil	Oferta educativa actual
2006	16	Preparatoria
2007	29	Primero
2008	37	Segundo
2009	43	Tercero
2010	48	Cuarto
2011	56	Quinto
2012	70	Sexto

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El crecimiento continuo que ha tenido el Colegio se debe principalmente a la buena calidad educativa y los servicios especializados que brinda a través del enfoque de integración, como:

- ✓ Niños con síndrome de Down
- ✓ Niños con problemas visuales y auditivos
- ✓ Niños con problemas del habla
- ✓ Niños autistas
- ✓ Niños con discapacidades físicas

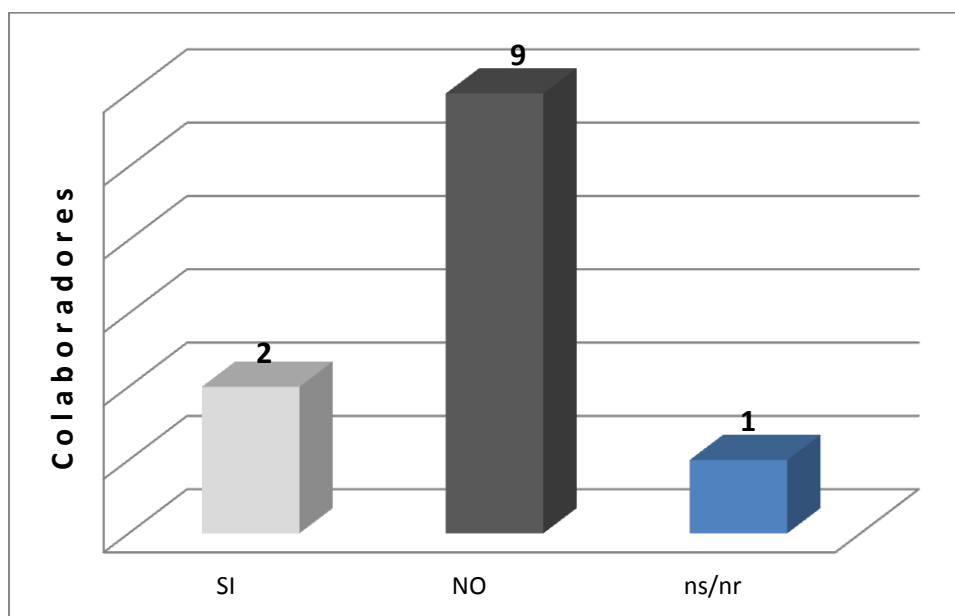
La expansión y crecimiento no ha podido ser mayor debido a las limitaciones de infraestructura que posee el Colegio y a la falta de capital para realizar las inversiones necesarias.

2.3.1.2 Estructura organizativa

Dentro de los aspectos administrativos se determinó que el Colegio carece de una estructura organizativa formal.

La siguiente gráfica determina el conocimiento de los colaboradores de la estructura formal o informal del Colegio, al realizar la siguiente pregunta:

Gráfica 5
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Conoce la estructura organizativa del Colegio?
Septiembre 2011



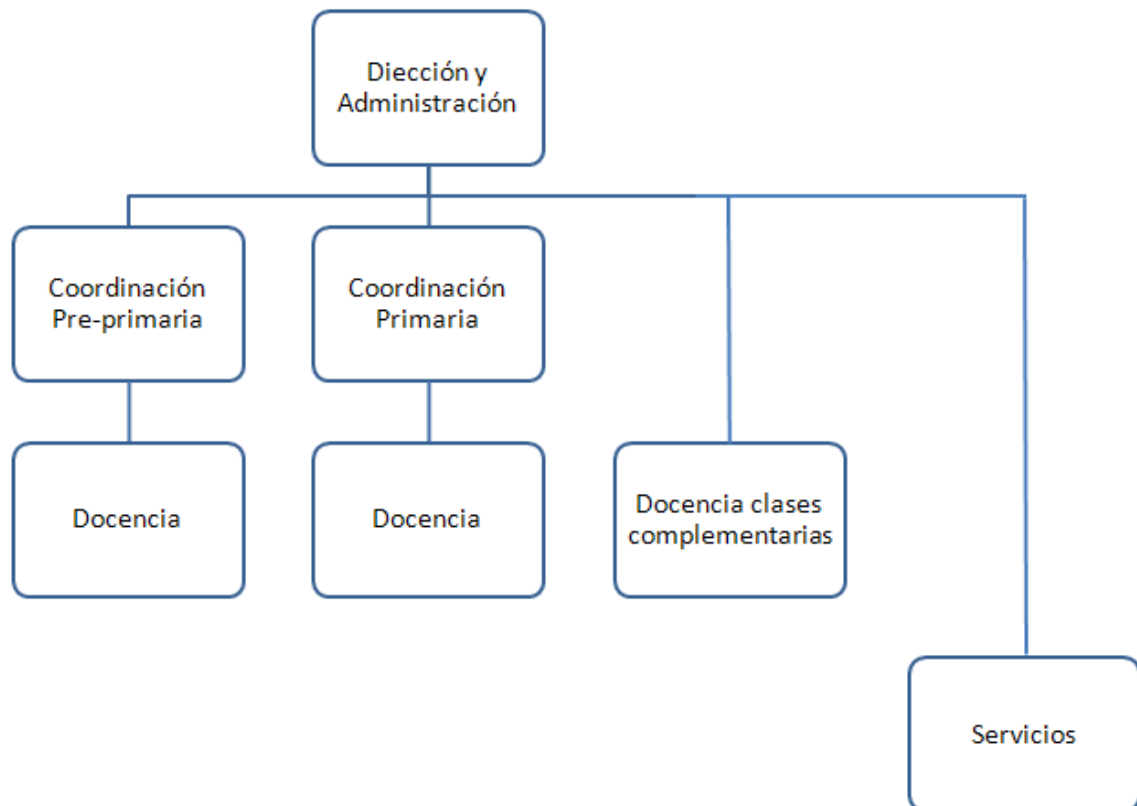
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El desconocimiento por parte de los colaboradores de la estructura organizativa formal, limita la distinción de autoridades, niveles jerárquicos, delegación, toma de decisiones, funciones de diferentes áreas y personas dentro del Colegio.

La mayoría de los colaboradores no conocen la estructura formal, sin embargo identifican los niveles jerárquicos y de toma de decisiones dentro del Colegio; existe una persona del área de servicios que se limitó a responder, ya que desconoce la definición de estructura organizacional; los dos colaboradores que respondieron afirmativamente indican que conocen la estructura organizativa

únicamente por la funcionalidad que observan en las actividades diarias, corroborando con la directora del plantel, que no existe un organigrama definido. De acuerdo con la información recabada se establece que la estructura organizacional del Colegio Infantil Mundo de Pequeños, es la siguiente:

Gráfica 6
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Organigrama general actual
Año 2011



Fuente: diagramación propia con información proporcionada por la Directora, año 2011.

Las coordinaciones de pre-primaria y primaria, están a cargo de profesores que forman parte del claustro de maestros que imparten clases en las mismas a consecuencia del tamaño del colegio; ya que el número de alumnos no sobrepasa la capacidad del claustro de docentes y de la capacidad instalada (salones, mobiliario, equipo auxiliar, espacio de recreación, servicios sanitarios).

El personal de servicio lo conforman una persona encargada de la limpieza y mensajería y un piloto para el bus, propiedad del colegio.

Los profesores de las clases complementarias tienen contratación únicamente por las horas mensuales asignadas.

Una deficiencia dentro de la estructura actual del colegio, es la carencia de una unidad específica que realice las tareas administrativas, siendo la directora la encargada actualmente, quien además es la propietaria del colegio y tiene a su cargo la planificación, desarrollo y evaluación de la metodología que se imparte en todos los grados, según el pensum que establece el Ministerio de Educación, y las clases complementarias que ofrece, como: computación, inglés y deportes (adicional a la educación física).

A continuación se realiza un esquema de las principales atribuciones de la directora:

Esquema 2
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Principales atribuciones de la directora y propietaria
Año 2011

Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> * Comprar suministros, materiales, uniformes, libros, etc. * Pagar sueldos mensuales * Coordinar venta de útiles y uniformes * Pagar los servicios de agua, luz, teléfono y mantenimiento * Controlar el ingreso y gastos de efectivo * Resolver de conflictos (laborales y académicos) * Reclutar y seleccionar personal
Directivas	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar programas según pensum del Ministerio de Educación * Sesiones ordinarias con padres de familia * Planificar la cartilla educativa con claustro de maestros * Dar seguimiento mensual de la cartilla educativa * Registro académico (expedientes, notas, etc.) * Reportes anuales ante el Ministerio de Educación
Docencia	<ul style="list-style-type: none"> * Impartir cursos a grados asignados * Coordinar actividades con el demás claustro de maestros * Evaluar de forma bimestral y examen final

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la Directora. Año 2011.

El involucramiento de la directora en la docencia de clases específicas para grados determinados, exige un consumo mayor de tiempo, mermando el mismo, para las demás tareas que debe realizar como las administrativas y de dirección, con las cuales busca el correcto funcionamiento y calidad en la educación.

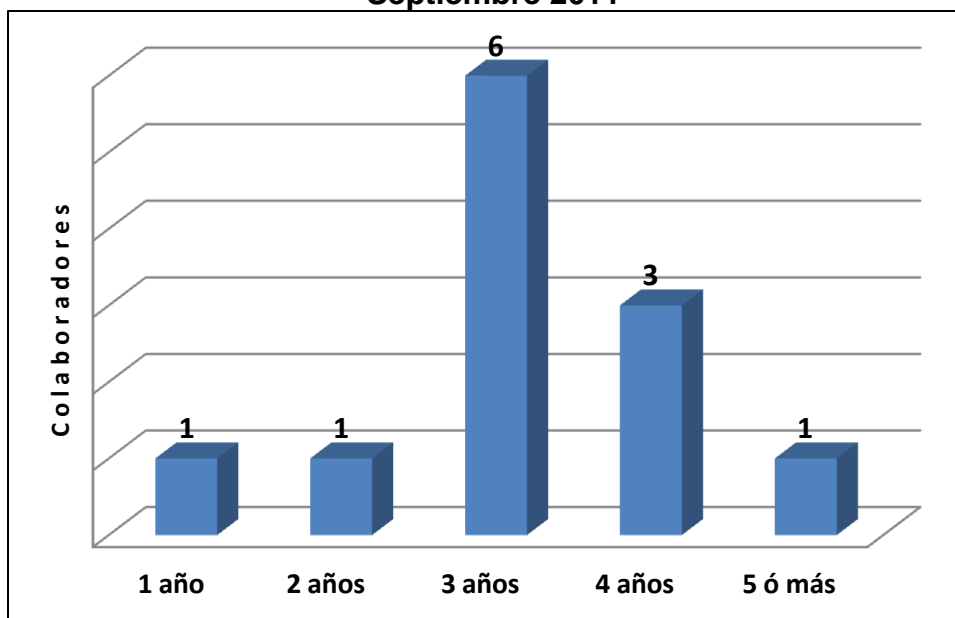
2.3.1.3 Reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal

Todo el claustro de maestros es reclutado, seleccionado y contratado por la directora del Colegio sin instrumentos administrativos que le puedan garantizar la elección de los colaboradores idóneos. Esta actividad se lleva a cabo únicamente a través de la revisión del currículum de los aspirantes y una entrevista, buscando entre los aspirantes a personas con buen rendimiento académico y de preferencia (según la directora del Colegio) con poca experiencia en el campo de la docencia, para hacerles partícipes de la metodología y mística del Colegio.

El personal de servicio es contratado principalmente por recomendaciones de los docentes o círculo personal de la directora.

La antigüedad de relación laboral que poseen los colaboradores con el Colegio se muestra a continuación:

Gráfica 7
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Cuántos años lleva laborando en el Colegio?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La mayoría de los colaboradores entre el personal docente y de servicio tiene en promedio tres años de laborar para el colegio, lo que demuestra una buena estabilidad laboral, proporcionada por distintos factores como: buen ambiente de trabajo y continuidad laboral; representando fidelidad e identificación de los colaboradores hacia el Colegio, lo que genera una buena imagen de estabilidad principalmente hacia los padres de familia; aspectos que se demuestran a lo largo de la presente investigación.

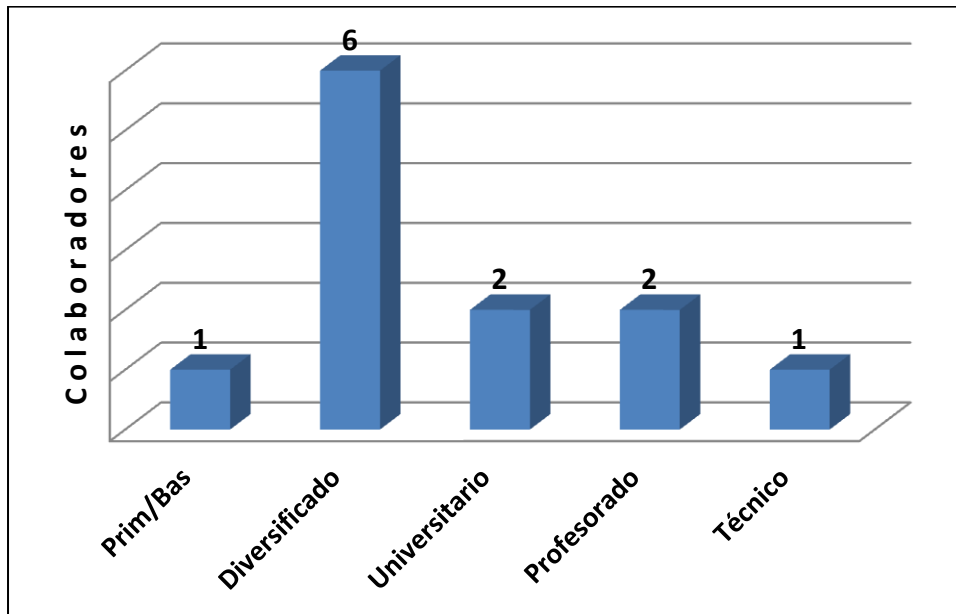
La forma de contratación para todo el personal es a través de la figura de “servicios técnicos” (emisión de factura, y elaboración de contrato civil), con renovación anual, el cual simula –según jurisprudencia- una relación de dependencia, lo cual contraviene las normas laborales actuales.

2.3.1.4 Capital humano

Siendo las personas lo principal en toda organización, es importante que los colaboradores se desarrollen y que el Colegio les pueda brindar las facilidades en la medida de sus posibilidades para ese fin, percibiéndose los beneficios en doble vía; para los colaboradores en su desarrollo educativo y para el plantel contar con el personal preparado que pueda aportar sus conocimientos para mejorar la educación impartida.

A continuación se presenta el grado de escolaridad de los colaboradores:

Gráfica 8
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Qué grado de escolaridad posee?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Los colaboradores del Colegio están conscientes de la necesidad de la preparación académica, lo cual les proporciona ventajas laborales a futuro, beneficiándose actualmente a través de la accesibilidad que la dirección proporciona, principalmente de tiempo, cuando los colaboradores necesitan realizar actividades universitarias.

El nivel de escolaridad actual de los colaboradores beneficia la calidad educativa que imparten en cada salón de clases, aplicando nuevas metodologías y las competencias que los estudios superiores pueden proporcionar, como: trabajo en equipo, servicio al cliente, habilidad para escuchar, empatía, entre otros.

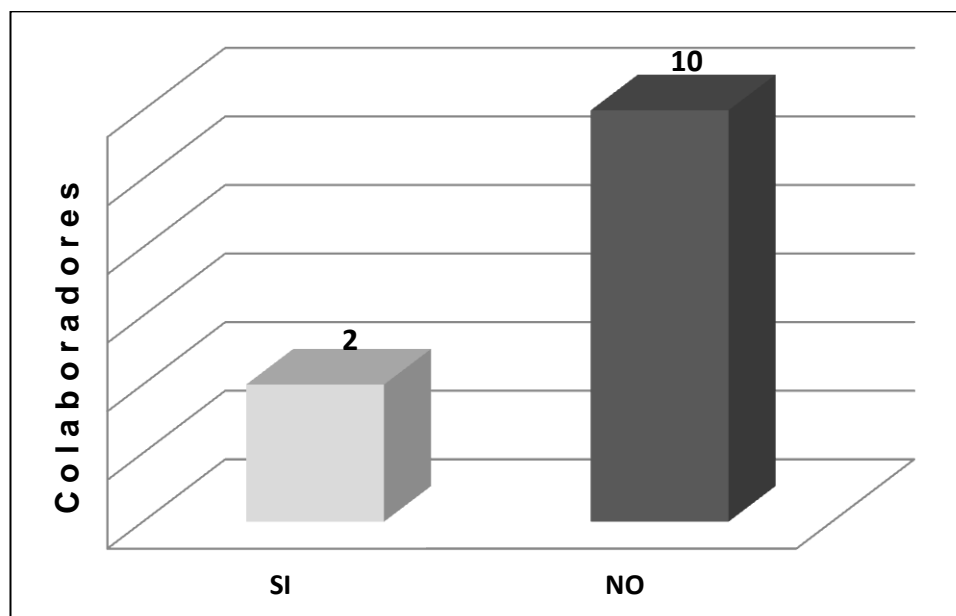
La distribución de los grados escolares de los colaboradores se detalla de la siguiente manera; la persona de servicios cuenta con estudios básicos; cinco

docentes y el piloto del bus con estudios a nivel diversificado, quienes en su mayoría tienen previsto a mediano plazo continuar con los estudios universitarios, técnicos o de especialización; dos docentes con título de profesorado; un docente con título técnico en educación, un docente y la directora con grados de licenciatura.

2.3.1.5 Capacitación

Aunado con la profesionalización, es importante la capacitación constante; para la actualización de metodologías y conocimientos que garanticen la calidad educativa, sin embargo; el colegio carece de mecanismos para brindar capacitaciones dentro del plantel educativo, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿Ha recibido capacitaciones por parte del Colegio?
Septiembre 2011



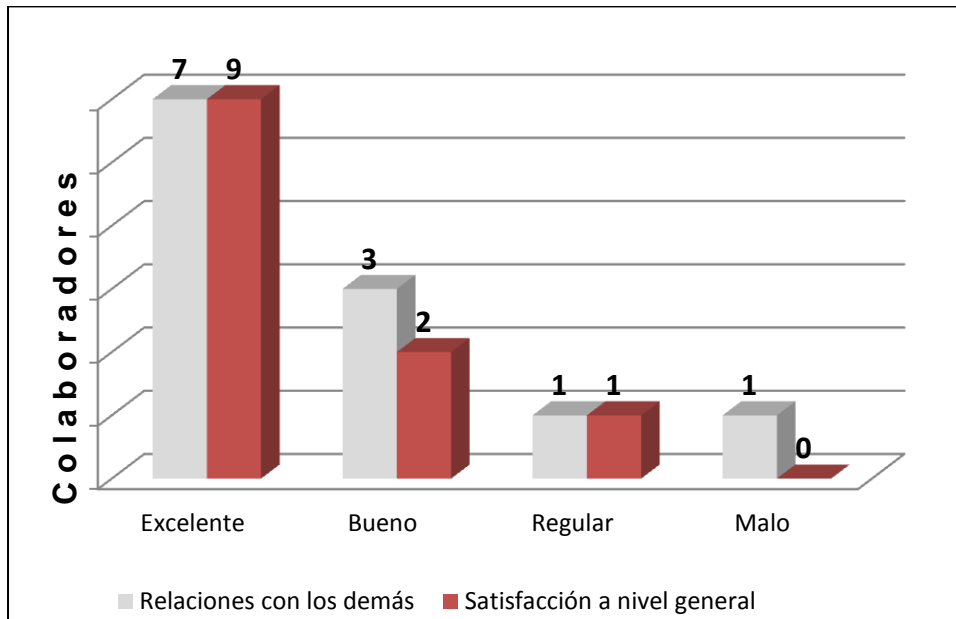
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El tema de la capacitación muestra una debilidad, ya que no existe un enfoque específico sobre temas correspondientes a nuevas metodologías de enseñanza, servicio al cliente, comunicación asertiva, entre otros. Aunque dos colaboradores mencionaron que han recibido capacitaciones por parte del Colegio; cuando se les solicitó pudieran detallar que cursos y/o programas específicos que habían recibido, se determinó que existe confusión entre las retroalimentaciones y sesiones de claustro de maestros, tomadas por éstos como capacitaciones internas. El resto de personal mencionó que no han recibido capacitaciones por parte del Colegio. La causa principal que explica la directora que limita proporcionar capacitaciones, es el económico.

2.3.1.6 Satisfacción en el trabajo

Se pretendió conocer el nivel de satisfacción entre los colaboradores, con el cual, se puede inferir sobre el estilo de dirección y liderazgo que la dirección del Colegio ejerce para el desarrollo de sus funciones, donde se obtienen las siguientes respuestas:

Gráfica 10
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
¿A nivel general cómo se siente laborando en el Colegio
y con los demás colaboradores?
Septiembre 2011



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

A pesar de las dificultades administrativas que el Colegio posee y las que por cuestiones de tamaño le imposibilitan; los colaboradores se sienten satisfechos a nivel general y de igual forma con las relaciones interpersonales entre ellos.

Para el Colegio representa esta satisfacción interna una fortaleza, ya que se logra integrar un grupo enfocado en las tareas que se deben de realizar, un ambiente laboral adecuado, una sinergia positiva para el desarrollo de las diferentes actividades y el sentido de identificación y pertenencia hacia el Colegio, que en esencia y de manera informal crean la filosofía organizacional.

2.3.1.7 Administración

- A nivel administrativo el Colegio posee una debilidad en el área contable/financiera, por no llevar los libros contables de forma correcta y al día, ya que al realizar la directora estas actividades, limita el ordenamiento contable, la realización de proyecciones financieras y riesgo de ajustes por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- En cuestiones informáticas ningún área del Colegio utiliza programas sistematizados ni utilizan al máximo las aplicaciones de internet, que económicamente están al alcance.
- Como parte de la historia del Colegio, no realiza bitácoras anuales, reseñas históricas o anuarios de promociones de estudiantes, que fomenten la identificación de los actuales estudiantes, padres de familia y colaboradores.
- El estudio, la aplicación y actividades temáticas, que realiza el Colegio con enfoque ecológico lo determina como una fortaleza, en una sociedad con poca cultura de cuidado hacia el medio ambiente.

2.3.2 Evaluación externa

Las oportunidades y amenazas se evalúan a través de la coyuntura del Colegio como; reglamentación gubernamental, demografía, avances y cambios tecnológicos, mercado, y ecológico.

La evaluación externa permite conocer, prevenir y mitigar los factores que el Colegio no tiene bajo su control, sin embargo las estrategias a tomar no serán únicamente de acuerdo a la capacidad interna sino tomando en cuenta los aspectos fuera de él.

2.3.2.1 Análisis gubernamental

La coyuntura gubernamental establece oportunidades y amenazas, a través de la emisión de leyes y la aplicación de las mismas, por lo que se hace necesario analizar aspectos gubernamentales para diagnosticar cuáles podrán ser oportunidades para el Colegio y cuáles representan una amenaza.

- La educación estatal en Guatemala (la cual debe ser gratuita, según la carta magna), representa año con año grandes dificultades al inicio, durante y al finalizar los ciclos lectivos, como: protestas de docentes (sindicalizados y no sindicalizados), infraestructura deplorable en muchos inmuebles, falta de capacitación de maestros, sobrepoblación estudiantil; incrementado en estos últimos años por la política gubernamental de matricular a todo niño que así lo desee el padre de familia, aunque las instituciones no posean la capacidad necesaria, falta de garantía y/o entrega de material didáctico para los niños, falta de entrega de refacción escolar, politización de la educación, entre otros.

Lo anterior representa una oportunidad para el Colegio ya que la educación pública es de baja calidad, comparada con la que se brinda en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

- Existen propuestas interesantes a nivel público, como la puesta en marcha en el año 2010 del “Reglamento Estudiantil” por parte del Ministerio de Educación, que contiene normas de comportamiento y relaciones entre los alumnos y maestros, que buscan impartir de mejor forma el conocimiento, así como establecer valores socialmente aceptados.

La reglamentación estudiantil se presenta como una amenaza para el Colegio, ya que éste carece de una implementación similar.

- Con el Acuerdo Ministerial 225-2008, se creó la Dirección General de Acreditación y Certificación (DIGEACE) que promueve la acreditación de los colegios o escuelas sobre: normas, requisitos, procedimientos, diseño, sistemas tecnológicos y equipo profesional, para lo cual propone el Proyecto de Educación Institucional (PEI), sin ser –actualmente- obligatorio y sin definición de multas por no ponerlo en práctica.

La implementación del PEI se percibe como una oportunidad ya que ponerlo en práctica acreditaría al Colegio como una institución que garantiza la buena calidad en la formación educativa con principios y valores a través de una institución gubernamental.

- En el año 2008 el organismo ejecutivo aprobó el Decreto 58-2007 “Ley de Educación Especial”, considerando que hasta antes de esa fecha se había estado discriminando a las personas con capacidades diferentes (problemas de aprendizaje y discapacidades físicas) de recibir educación. La referida ley estableció el acceso a la educación gratuita y especializada para estas personas, lo cual es un avance en materia legal; a mediados de enero de 2012 –a cuatro años de estar vigente- se aprobó el reglamento correspondiente, sin embargo la creación de estos centros especializados se dificulta debido a que los presupuestos anuales aprobados para el Ministerio de Educación no reflejan incrementos en inversión.

La ley de Educación Especial representa una amenaza para el Colegio en el largo plazo, ya que uno de los ejes principales es proporcionar servicios educativos para las personas con problemas para el aprendizaje o discapacidades físicas.

- Las transferencias condicionadas implementadas en el 2008, que representan incentivos monetarios a padres de familia, con el compromiso de éstos para enviar a sus hijos a las escuelas de la comunidad, (que busca entre otros temas mermar el trabajo infantil).

La continuidad de las transferencias condicionadas, representan una amenaza para el Colegio, ya que pueden ir mitigando parte de la población estudiantil, que prefiera recibir educación estatal y que a cambio, reciba una compensación monetaria.

- Los requisitos para el establecimiento de un colegio (educación privada) los rigen los reglamentos del Ministerio de Educación, los cuales son: aprobación y asignación del director; quien debe estar como mínimo en el escalafón B (cada cuatro años se aumenta de escalafón partiendo del A), cumplimiento de los reglamentos específicos, seguimiento de la cartilla escolar, completar y actualizar constantemente el expediente del establecimiento (acreditaciones, carencia de antecedentes policíacos y penales de los maestros, cuadros de inscripción de los niños, aprobación por parte del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, plan operativo, horarios, entre otros), cumplir con el cobro de cuotas autorizadas, inscripción en la Diaco y actualizar estadísticamente los cuadros finales por los medios electrónicos que el ministerio ha puesto a disposición.

El cumplimiento de estos requisitos hace que el colegio posea una fortaleza institucional, ya que en la actualidad existen muchas instituciones que prestan servicios de educación privada, sin contar con las autorizaciones correspondientes.

- El establecimiento del salario mínimo, merma la capacidad del Colegio de poder contratar a la plantilla docente, administrativa y de servicios bajo la figura

de relación de dependencia, y cumplir con todas las obligaciones laborales y de asistencia social que implica, incidiendo, si se aplicará esa figura de contratación en reducción de colaboradores o incremento en las cuotas mensuales.

2.3.2.2 Análisis demográfico

El estudio del entorno demográfico trata de establecer la oportunidad o amenaza que puede proporcionar al Colegio Mundo de Pequeños las migraciones de connacionales a trabajar en el municipio de Guatemala, específicamente en la ciudad capital, y estos a su vez se instalan en los municipios alrededor del sur y norte, por las condiciones menos costosas de vida en éstas que en la capital (renta principalmente).

- En el área sur de la ciudad capital se encuentran los municipios de Villa Canales, Villa Nueva y San Miguel Petapa, denominadas “ciudades dormitorio”, donde los emigrantes de otros departamentos y municipios de la República utilizan principalmente para pernoctar y retornar a sus labores al día siguiente (en la urbe central), este fenómeno trae consigo el incremento, de la población necesitada de servicios educativos.

Lo anterior representa una oportunidad para el Colegio al incrementar la población estudiantil como resultado del fenómeno de migración.

- Las dificultades del fenómeno migratorio es que no se cuenta con un patrón definido de cuándo y cómo se realizan, por lo que evita que exista información fidedigna sobre edades, sexo, raza, ocupaciones, ingresos familiares, nivel de escolaridad y otros datos estadísticos importantes para definir una oferta educativa que pueda satisfacer a la nueva población estudiantil.

La falta de segmentación del público objetivo, merma la capacidad del colegio para introducirse en el mercado de manera directa.

- Los datos estadísticos y proyectados para el año 2011 sobre la población en el Municipio de San Miguel Petapa y su porcentaje de niños en edad de cero a 14 años, se muestra a continuación:

Cuadro 2
Población en el 2011 en San Miguel Petapa
y porcentaje en edad de 0 a 14 años

Edades	Población	%
Total	101,242	100.00
0-4	15,267	15.08
5-9	14,133	13.86
10-14	12,675	12.52

Fuente: elaboración propia con información del INE. Año 2011.

El conocimiento del total de niños en edad escolar a los que el Colegio brinda los servicios educativos proporciona una oportunidad para éste, ya que dimensiona el total del mercado y puede realizar proyecciones de cuotas de mercado, crecimiento y financieras.

2.3.2.3 Análisis tecnológico

El entorno tecnológico en todos los ámbitos ha cambiado drásticamente la forma de realizar las actividades, procesos automatizados, forma de comunicación, relaciones sociales, así como la forma de hacer negocios.

- El impartir clases de computación y diferenciar su contenido según grado, edad y capacidades de aprendizaje, brinda un valor agregado a la población estudiantil; debido a la exigencia actual de educación en esa área.

Los servicios educativos de computación que imparte el Colegio hace que posea una fortaleza organizacional.

- Las capacitaciones en línea que actualmente se ofrecen en la red, pueden ser utilizadas por los colaboradores, debe ser impulsado por parte de la dirección, para incrementar las competencias de los docentes y crear un valor agregado para el Colegio, reflejándose en la calidad educativa.

La utilización de capacitaciones en línea representa una oportunidad para el Colegio, ya que estas son a costos reducidos.

- Existen recursos (capacitaciones, tutoriales, material de apoyo, entre otros) autodidácticos que el portal del Ministerio de Educación (MINEDUC) pone a disposición pública y para la mejora continua de los docentes en su carrera.

El acceso a información relacionada con la calidad educativa y las capacitaciones a distancia que proporciona el MINEDUC representa una oportunidad para la capacitación y especialización del personal docente del colegio.

- La inexistencia de un portal electrónico del Colegio, merma los beneficios de utilizarlo para promocionar la oferta educativa que posee, la especialización de la misma, acreditar la calidad de la educación, compartir su historia y filosofía y actividades extracurriculares, sistematización de inscripciones, consultas de notas, seguimiento de cronogramas, bases de datos a través de Internet.

La falta de una página Web representa una debilidad para el Colegio.

- La falta de automatización de los procesos contables merma la capacidad de administración, cobros, pago a proveedores, establecimiento de flujo de efectivo, proyecciones y estados financieros reales y actualizados.

El manejo incorrecto de la contabilidad y su operación manual hace que sea una debilidad para el Colegio.

- La capacidad operativa y financiera y el tamaño que poseen otros colegios para la aplicabilidad de los avances tecnológicos, hace que el Colegio Infantil Mundo de Pequeños quede atrás de la competencia y pierda mercado en el sector educativo al cual pertenece.

La capacidad de otros colegios de utilizar eficientemente los avances tecnológicos hace que represente una amenaza para el Colegio.

2.3.2.4 Análisis laboral

El análisis de la oferta laboral determina la calidad, cantidad y lugar donde se encuentra, la cual es necesaria para cualquier institución que contrata a personal con habilidades, conocimientos y competencias específicas.

- Anualmente la carrera de magisterio es la segunda que más graduandos genera y para las instituciones educativas públicas y privadas significa una oportunidad tangible, ya que existe una oferta laboral mayor donde se podrá seleccionar a los docentes idóneos dentro de varios aspirantes, bajo procesos de reclutamiento y selección definidos; perfiles y descriptores de puestos que

establezcan correctamente las competencias, experiencias y conocimientos requeridos.

El incremento de la oferta laboral representa una oportunidad para el Colegio, ya que podrá reclutar y seleccionar dentro de una amplia gama de aspirantes a los idóneos.

La inexistencia de perfiles y descriptores de puestos hace que el proceso de inducción de un colaborador sea más extenso de lo que debería ser, lo cual representa una debilidad para el Colegio.

2.3.2.5 Análisis de mercado

En Guatemala debido a la falta de cobertura y calidad educativa estatal, cada año aumentan los colegios privados, para cubrir la demanda existente, sin embargo en el mercado de la educación se ha vuelto cada vez más difícil entrar y permanecer en él.

- Los colegios con gran capacidad de inversión inicial crean una barrera de entrada para los demás competidores, ya que esta clase de recurso no está regulado para la apertura de una institución privada por parte del Ministerio de Educación.

La falta de capital para inversión representa una debilidad para el Colegio, ya que merma sus posibilidades de expansión en el corto plazo.

- El número de instituciones públicas y privadas que representa el total de la competencia en el Municipio de San Miguel Petapa es importante conocerlo; y al

consultarle a la Directora del Colegio, respondió que no conocía el total de los competidores.

Para la referencia correspondiente y diferentes análisis y/o estrategias se detalla el número de las instituciones que se encuentran en el municipio mencionado en las áreas de primaria y pre-primaria, que incluye además el número de instituciones de Villa Canales y Villa Nueva.

Cuadro 3
Municipios de San Miguel Petapa, Villa Canales y Villa Nueva
Instituciones educativas públicas y privadas a nivel pre-primario
Año 2011

Municipio	Públicas	Privadas	Total por municipio
San Miguel Petapa	20	73	93
Villa Canales	41	44	85
Villa Nueva	179	95	274
TOTALES	240	212	452

Fuente: Ministerio de Educación. Año 2011.

La oferta educativa en el nivel pre-primario se encuentra conformada por las 452 instituciones del sector; distribuidas entre 240 escuelas públicas y 212 colegios privados.

Cuadro 4
Municipios de San Miguel Petapa, Villa Canales y Villa Nueva
Instituciones educativas públicas y privadas a nivel primario
Año 2011

Municipio	Públicas	Privadas	Total por municipio
San Miguel Petapa	23	81	104
Villa Canales	43	48	91
Villa Nueva	182	97	279
TOTALES	248	226	474

Fuente: Ministerio de Educación. Año 2011.

El número de instituciones privadas en las áreas de pre-primaria y primaria; 197 en total del municipio de San Miguel Petapa, representa una amenaza para el Colegio, ya que en extensión territorial es menor que los municipios vecinos.

- El conocimiento de las instituciones que ofrecen los mismos servicios educativos, derivado de la cantidad que existen en el sector, hace necesario identificar plenamente quiénes de ellos proporcionan una educación especializada, dirigida a niños con capacidades de aprendizaje diferentes que interactúen y aprendan junto con los demás, en un enfoque de integración; quienes representan la competencia directa para el Colegio, por lo que a continuación se muestran las instituciones especializadas en el sector sur del Departamento de Guatemala.

Cuadro 5
Municipios de San Miguel Petapa, Villa Canales y Villa Nueva
Instituciones educativas privadas con enseñanza especializa e integrada
Año 2010

Municipio	Públicas	Privadas	Total por municipio
San Miguel Petapa	-	3	3
Villa Canales	-	5	5
Villa Nueva	-	11	11
TOTAL	0	19	19

Fuente: Ministerio de Educación. Año 2011.

La baja cantidad de instituciones educativas especializadas y que brindan los mismos servicios que el Colegio, hace que los servicios educativos que presta actualmente el colegio infantil Mundo de Pequeños, represente una oportunidad y motivación para continuar expandiendo y especializando sus servicios.

2.3.2.6 Análisis ecológico

El análisis ecológico lejos de ser una moda es una realidad que la sociedad debe tomar en serio la conservación de flora, fauna y la especie humana misma.

- En el Municipio de San Miguel Petapa, se refleja falta de controles y voluntad para mermar los ríos negros que desembocan en el lago de Amatitlán y mantener limpios los espacios públicos de desechos personales (basura). En San Miguel Petapa existen empleados municipales que realizan la limpieza del ornato, además el municipio cuenta con recolectores de basura (servicio privado) para residencias y empresas, sin embargo existen vecinos que prefieren no cancelarlo, lo que genera la proliferación de basureros clandestinos que dañan el ambiente.

La contaminación visual existe debido a la expansión del comercio y residenciales en el municipio, sin existir estudios técnicos para la creación de nuevos residenciales ni aplicación de la ley de vallas publicitarias para los comercios, aunado la recién pasada campaña proselitista con excesivas vallas, carteles y mantas.

El estudio, aplicación y actividades temáticas, que realiza el colegio con enfoque ecológico, coadyuva a poseer una oportunidad para conseguir la continuidad de sus alumnos y persuadir a otros, al identificar al Colegio como una institución educativa privada, sería y con respeto al medio ambiente.

2.3.3 Factores internos y externos

A continuación se enumeran los factores internos que son las fortalezas y debilidades, y los factores externos que son las oportunidades y amenazas, los cuales serán de utilidad para plantear las estrategias necesarias en el capítulo III, para alcanzar un adecuado desarrollo y crecimiento del colegio.

Esquema 3
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Factores internos y externos
Septiembre 2011

Factores internos	FORTALEZAS – F 1. Buena calidad educativa 2. Servicios educativos 3. Actividades curriculares con enfoque social 4. Capital humano capacitado 5. Ambiente laboral 6. Reclutamiento y selección eficiente 7. Cumplimiento de requisitos del Ministerio de Educación	DEBILIDADES – D 1. Infraestructura deficiente 2. Escases de recursos financieros 3. Inexistencia de normativa contable y financiera 4. Escasa explotación de los recursos tecnológicos 5. Falta de definición del perfil de cliente 6. Desorganización del área administrativa 7. Inexistencia de anuarios 8. Contrataciones por servicios técnicos
Factores externos	OPORTUNIDADES – O 1. Incremento de demanda de servicios educativos 2. Certificación por parte del Ministerio de Educación 3. Conocimiento del número de niños en edad escolar 4. Capacitaciones a bajo costo 5. Servicios especializados 6. Incremento de la oferta laboral	AMENAZAS – A 1. Emisión de reglamento estudiantil 2. Ley y reglamento de Educación Especial 3. Transferencias condicionadas 4. Simulación de relación laboral 5. Utilización de avances tecnológicos por otros colegios 6. Incremento de colegios privados

Fuente: elaboración propia. Año 2011

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL COLEGIO INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS

El trabajo de investigación reveló los problemas relacionados los procesos actuales de administración, financieros, mercadológicos y de planeación. Las deficiencias encontradas evidencian diversidad de efectos que, en su conjunto, propician la pérdida de competitividad, al dejar de aprovechar la ventaja competitiva que actualmente posee en el campo de la educación en los municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales; falta de planificación en los planes a desarrollar, lo que dificulta determinar las estrategias a implementar así como el establecimiento de objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

3.1 Justificación del plan

En este capítulo se presenta la propuesta de solución a los problemas que actualmente posee la unidad de análisis; es por ello que se hace necesario establecer la planeación estratégica, la cual consta de la definición de los elementos del plan estratégico, con sus componentes de misión, visión y valores, que representan la razón de ser, lo que el colegio quiere llegar a ser y la ética con la que se realizan las actividades laborales, así mismo, se presentan los objetivos, que son los que el colegio deberá alcanzar a largo plazo. La planeación estratégica se realizó en base al marco teórico, que se presenta en el capítulo uno de este trabajo de tesis.

Para desarrollar e implementar la planeación estratégica es necesario realizar un análisis de la situación actual, evaluando los aspectos internos (fortalezas y

debilidades) y el entorno de éste (oportunidades y amenazas) del colegio, etapa que se realizó en el capítulo anterior.

Posteriormente se desarrolla el plan estratégico, el cual inicia con la definición de la misión, la declaración de la visión o de lo que espera ser en el largo plazo, se establecen los valores que serán los pilares de todas las acciones que se ejecuten, se establecen los objetivos estratégicos o de largo plazo con su respectiva estrategia y plan de acción, por último se detalla de forma consolidada el presupuesto que conlleva la presente propuesta.

3.2 Objetivos

A continuación se detallan los objetivos que pretende alcanzar con la implementación del plan estratégico en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños.

3.2.1 Objetivo General

La implementación de una herramienta administrativa y técnica para diseñar planes y estrategias que mitiguen las deficiencias administrativas, financieras y mercadológicas para lograr un crecimiento significativo y sostenido anualmente.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Apoyar en la formulación e implementación de los elementos estratégicos, para que pueda ser conocida por los colaboradores y que se identifiquen con ella.
- Proporcionar al colegio una herramienta técnica administrativa para diagnosticar los problemas administrativos, financieros y mercadológicos que presente.

- Establecer estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados y el fortalecimiento de la filosofía institucional.
- Implementar procedimientos metodológicos para la evaluación de las estrategias que proporcionen información clara y oportuna para realizar los cambios necesarios.

3.3 Elementos del plan estratégico

La filosofía institucional la conformará los elementos del plan estratégico, los cuales se proponen los siguientes:

3.3.1 Misión

Somos un Colegio en San Miguel Petapa, dedicados a la educación de niños con diferentes necesidades de aprendizaje mediante la integración de éstos, a través de la estimulación de sus capacidades técnicas e intelectuales, desarrollando su parte humanística para que sean personas de bien para su comunidad, sociedad y el país.

3.3.2 Visión

Ser en los municipios del sur del departamento de Guatemala en el campo de la educación privada e integrada de preprimaria y primaria para el año 2017, el colegio de mayor prestigio, por su excelencia académica, la calidad humana de sus estudiantes, egresados, padres de familia y colaboradores, en beneficio de la sociedad.

3.3.3 Valores

Los valores institucionales propuestos para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños se definen; para que incidan en sus colaboradores, alumnos, padres de familia y proveedores, los cuales se detallan a continuación:

- **Espiritualidad**

El Colegio es laico, prevaleciendo la búsqueda de la relación entre el hombre y Dios, como principio básico de la hermandad entre todos los seres humanos.

- **Respeto**

Reconocer, considerar y valorar los intereses y necesidades de los demás individuos al poseer un valor único.

- **Honestidad**

Cualidad de comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad, de acuerdo a la verdad y justicia.

- **Paciencia**

Actitud de perseverancia valerosa que domina sus emociones negativas y aflicciones, reconociendo y respetando las cualidades y limitaciones de sus semejantes.

- **Solidaridad**

Sentimiento de unidad, apoyo y empatía por metas e intereses comunes de los lazos sociales de una comunidad.

- **Disciplina**

Capacitación, entrenamiento y aprendizaje que cada individuo realiza para llevar a cabo determinada tarea o búsqueda de un objetivo.

- **Responsabilidad**

Conciencia de los individuos que permite reflexionar, administrar orientar y valorar las consecuencias de sus actos en el plano moral y social.

3.3.4 Objetivos

Los objetivos estratégicos que se plantean para el Colegio Infantil Mundo de Pequeños para el período 2012 al 2017 son los siguientes:

- Ordenar los procesos administrativos en el 2012, que permita información clara y oportuna para la toma de decisiones para ejecutar, modificar o eliminar estrategias.
- Realizar publicidad en los municipios del sur del departamento de Guatemala (San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales) para el 2014 distribuida en un 25% a través de radioemisoras, 20% televisión local, 15% medios impresos, 10% publicidad móvil, 5% eventos sociales y 25% en internet.
- Incrementar el capital en un 50% anual para la inversión en infraestructura, expansión y nuevos servicios que el colegio planifique.
- Capacitar a todo el personal con 100 horas o más anualmente.
- Contar con el 5% de alumnos becados para el año 2017.
- Establecer la rotación de personal abajo del 4% anual.
- Impulsar que el promedio general de notas de los alumnos no disminuya de 75.

3.4 Proceso del plan estratégico

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y en congruencia con la filosofía institucional; misión, visión y valores, y con los resultados de la evaluación interna y externa del Colegio a través de la matriz FODA, se formulan las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos.

3.4.1 Formulación de las estrategias

A través de la matriz FODA se plantean estrategias factibles, que emergen del análisis de las fortalezas y oportunidades (estrategias FO), fortalezas y amenazas (estrategias FA), debilidades y oportunidades (estrategias DO) y debilidades y amenazas (estrategias DA).

Esquema 4
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Matriz FODA
Año 2012

Internos	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad educativa 2. Servicios educativos 3. Actividades curriculares con enfoque social 4. Capital humano 5. Ambiente laboral 6. Reclutamiento y selección 7. Cumplimiento de requisitos del Ministerio de Educación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Escases de recursos financieros 3. Inexistencia de normativa contable y financiera 4. Escasa explotación de los recursos tecnológicos 5. Falta de definición del perfil de cliente 6. Desorganización del área administrativa 7. Inexistencia de anuarios 8. Contrataciones por servicios técnicos
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS = FO	ESTRATEGIAS = DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de demanda de servicios educativos 2. Certificación por parte del Ministerio de Educación 3. Conocimiento del número de niños en edad escolar 4. Capacitaciones a bajo costo 5. Poca competencia directa 6. Incremento de la oferta laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar publicidad en la que pueda darse a conocer a los clientes actuales y potenciales la calidad educativa, los servicios especializados, el enfoque social y la calidad de los docentes que posee el Colegio (F1,F2,F3,F4,O1,O3,O5). 2. Implementar sesiones de presentación e información de los servicios educativos a grupo de padres de familia interesados (F1,O1,O5). 3. Implementar una metodología al proceso de reclutamiento y selección para la contratación de los docentes idóneos (F6,O6). 4. Adherirse al Programa Educativo Institucional para que el colegio sea certificado por el Ministerio de Educación y elevar la calidad educativa el ambiente laboral y el prestigio del mismo (F1,F7,O2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de manuales administrativos y actualización organizativa, enfocados en la preparación de la creciente demanda de servicios educativos que se presentan en los municipios del sur del departamento de Guatemala (D3,D6,O1). 2. Incrementar el capital financiero evaluando proyecciones y elaboración presupuestos para suplir las necesidades existentes, cimentado por el incremento de la demanda de servicios educativos y la poca competencia directa (D1,D2,O1,O5). 3. Elaborar programas de capacitación anuales utilizando herramientas gratuitas en Internet y del Ministerio de Educación (D2,O4). 4. Elaboración de perfiles de padres de familia y niños que demanden los servicios educativos (D5,O3).
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS = FA	ESTRATEGIAS = DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión de reglamento estudiantil 2. Ley y reglamento de Educación Especial 3. Transferencias condicionadas 4. Simulación de relación laboral 5. Utilización de avances tecnológicos por otros colegios 6. Incremento de colegios privados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar los trámites para la creación del Reglamento Estudiantil, por la línea que el colegio posee de apegarse a todas las reglamentaciones que el Ministerio de Educación dispone, además de documentar y actualizar las políticas internas (F7,A1). 2. Creación de programas de becas que puedan beneficiar a personas de escasos recursos y mitigar la migración a los servicios públicos (F2,F3,A2,A3). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento de una página Web y redes sociales para promocionar al colegio y publicar anuarios electrónicos para la identificación y consolidación del mismo, así como creación de fidelidad a los clientes actuales (D4,D7,A5,A6). 2. Establecer política de contratación por medio de relación laboral (D8,A4).

Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.4.2 Ejecución de las estrategias

Para que las estrategias se ejecuten de manera eficaz y eficiente se requiere de acciones coordinadas y enfoque en la administración de las fuerzas necesarias, en el proceso operativo y su eficiencia, se requieren habilidades de motivación, liderazgo y la coordinación entre los individuos, por lo que a continuación se realizan los diferentes planes de acción; que contienen las actividades, el inicio y finalización de las mismas, responsables y recursos necesarios.

3.4.2.1 Planes de acción

Se detallan seis planes de acción que corresponden a 8 estrategias planteadas (identificados en éstos) ordenados según su importancia, de mayor a menor, para la consecución de los objetivos definidos en la filosofía estratégica.

Existen dos planes de acción que fusiona dos estrategias a la vez; charlas informativas (incluye charlas informativas y perfil de cliente) y reglamento estudiantil (incluye reglamento estudiantil y becas).

Por último existen cuatro estrategias a las cuales no se propone ningún plan de acción en este momento, debido que son estrategias a largo plazo, las cuales podrá evaluarse su factibilidad, luego de la consecución de los objetivos que se presentan en esta oportunidad, éstas estrategias son: PEI (adherirse al Proyecto Educativo Institucional), contrataciones (establecer política de contratación por medio de relación laboral), implementación de metodología de reclutamiento y selección e incrementar al capital financiero.

Cuadro 6
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 1: Actualización organizativa
Periodo: junio 2012 - enero 2013

Estrategia: Elaboración de manuales administrativos y actualización organizativa, enfocados en la preparación de la creciente demanda de servicios educativos que se presentan en los municipios del sur del departamento de Guatemala.						
Objetivos: * Distribuir correctamente las tareas administrativas, de dirección y académicas para evitar duplicidad de funciones y sobrecarga en puestos de trabajo específicos.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Realizar una sesión informativa con todos los colaboradores para dar a conocer el proyecto de creación de descriptores de puestos, la definición de estos, los objetivos que se pretenden y el nivel de participación que se requerirá de cada uno.	Director general	01/06/2012	01/06/2012	Salón de reuniones, útiles de oficina y equipo de computación	200.00
2	Elaborar una lista de todos los puestos de los colaboradores y determinar aquellos que se repiten más de una vez, para determinar la muestra de entrevistas que se necesitará.	Director general	01/06/2012	08/06/2012	Útiles de oficina, tiempo	100.00
3	Elaborar un cronograma para realizar las entrevistas a los colaboradores seleccionados por la muestra respectiva, o censo.	Director general / colaboradores	11/06/2012	15/06/2012	Salón de reuniones	100.00
4	Entrevistar a los colaboradores según cronograma establecido para documentar los procesos, métodos, niveles de supervisión, elaboración de reportes, información confidencial, niveles de autoridad, requisitos de estudios, experiencia y competencias necesarias para cada puesto, según formato del anexo 7.	Director general / colaboradores	18/06/2012	20/07/2012	Salón de reuniones, útiles de oficina, equipo de computación, horas extras	500.00
5	Corroborar la información recabada con la experiencia en el puesto y conocimiento de las tareas a realizar.	Director general	23/07/2012	03/08/2012	Útiles de oficina, tiempo	0.00
6	Depurar la redacción de los descriptores de puestos para realizar una prueba piloto sobre de la validez y comprensión que se logrará con el descriptor.	Director general / colaboradores	05/08/2012	17/08/2012	Salón de reuniones, útiles de oficina, equipo de computación, horas extras	300.00

7	Crear los descriptores de puestos (utilizando el mismo formato) para aquellos administrativos que son necesarios actualmente, pero que aún no existen, con el fin de obtener información de los procesos pendientes de controlar y conocer el perfil de las personas que ocuparan estos puestos.	Director general	20/08/2012	24/08/2012	Útiles de oficina	150.00
8	Adecuar los puestos funciones, niveles de responsabilidad y de supervisión de acuerdo a la propuesta de organigrama general, documentado en el anexo 6.	Director general	03/09/2012	14/09/2012	Impresiones, encuadernados e identificaciones	500.00
9	Documentar los procesos administrativos como: compras, inscripciones, reclutamiento y selección (Anexo 5), pago de servicios, cobros, pagos, libros contables, estados de resultados, financieros y proyecciones.	Director general	17/09/2012	19/10/2012	Impresiones, encuadernados e identificaciones	250.00
10	Aprobación de los descriptores de puestos y procesos para que puedan iniciar a ejecutarse en enero de 2013.	Director general / colaboradores	01/11/2012	30/11/2012	Salón de reuniones, útiles de oficina y equipo de computación	200.00
Total						2,300.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 7
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 2: Publicidad
Periodo: junio 2012 - noviembre 2015

Estrategia: Realizar publicidad en la que pueda darse a conocer a los clientes actuales y potenciales la calidad educativa, los servicios especializados, el enfoque social y la calidad de los docentes que posee el Colegio.						
Objetivos:						
* El acercamiento de la población a conocer los servicios educativos que presta el colegio.						
* Presencia publicitaria en los municipios del sur del departamento de Guatemala (SMP, VC, VN) para el 2015 distribuida en: 25% en radioemisoras, 20% televisión local, 15% medios impresos, 10% publicidad móvil, 5% eventos sociales y 25% en internet.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Diseñar a través de una agencia de publicidad los anuncios que el colegio desee, orientado a la buena calidad educativa, servicios especializados, calidad de docencia y el enfoque social, utilizando el logo del mismo.	Director administrativo	02/06/2012	30/06/2012	Borrador de script, logo del colegio, fotografías, listados de puntos positivos	500.00
2	Cotizar impresión de publicidad.	Director administrativo	01/07/2012	29/07/2012	Cotizaciones, útiles de oficina	50.00
3	Aprobación de impresión de publicidad y bocetos.	Director general	02/07/2012	06/07/2012	Cotización firmada, copias	50.00
4	Contratar una empresa de publicidad para que realice las impresiones de 10 mantas vinílicas, 1,000 volantes y 50 afiches.	Director administrativo	09/07/2012	29/07/2012	Costaneras y marcos	1,000.00
5	Colocar mantas vinílicas en ambos sentidos de la vía, así: 2 en carretera que conduce de Villa Nueva a San Miguel Petapa; 2 en carretera que conduce de San Miguel Petapa a Villa Canales; 2 que conduce de Villa Canales a los Álamos (SMP); 2 que conduce de Villa Hermosa (SMP) a Prados de Villa Hermosa (SMP); 2 que conduce de Prados de Villa Hermosa a San Miguel Petapa.	Director administrativo	02/08/2012	13/08/2012	Pago de servicios	1,500.00

6	Colocar 1 afiche en la entrada de cada colonia y residencial del centro y alrededores de los municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales.	Director administrativo	02/08/2012	31/08/2012	Permisos de comités de vecinos, transporte de personal y afiches	150.00
7	Repartir volantes los fines de semana en el centro comercial Metrocento, Pacífico Villa Hermosa, El Frutal y centro de Villa Canales	Director administrativo	01/09/2012	17/11/2012	1,000 volantes, servicios de promotor	500.00
8	Elaborar scrip para grabación de anuncio para radioemisoras	Director administrativo	04/03/2013	29/03/2013	Scrip, copias de borradores, útiles de oficina	50.00
9	Aprobación de grabación de anuncio para radioemisoras.	Director general	01/04/2013	30/04/2013	Copias de cotización y contrato	25.00
10	Grabación de anuncio	Director administrativo	02/05/2013	17/05/2013	Estudio de grabación	150.00
11	Pauta en radios locales para transmitir el anuncio.	Director administrativo	03/06/2013	29/11/2013	Pago de servicios a radioemisoras contratadas	750.00
12	Elaborar scrip para grabación de anuncio para televisión.	Director Administrativo	03/03/2014	31/03/2013	Scrip, copias de borradores, útiles de oficina	100.00
13	Aprobación de grabación de anuncio para televisión.	Director general	01/04/2014	30/04/2014	Copias de cotización y contrato	50.00
14	Grabación de anuncio televisivo.	Director general	02/05/2014	30/05/2014	Estudio de grabación	700.00
15	Pauta en televisiones locales para transmitir el anuncio.	Director administrativo	02/06/2014	30/06/2014	Pago de servicios a operadores de cable local	2,000.00
Total						7,575.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 8
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 3: Charlas informativas
Periodo: julio 2012 - noviembre 2013

Estrategia: Implementar sesiones de presentación e información de los servicios educativos a grupo de padres de familia interesados.						
Objetivos:						
* Establecer perfiles de cliente a quienes vayan dirigidas las charlas informativas sobre el colegio.						
* Incentivar la participación de padres de familia que puedan estar interesados en los servicios educativos que el colegio ofrece, así como el acercamiento y conocimiento del mismo, su historia y filosofía.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Evaluar; según formato de perfil del cliente (Anexo 11) los elementos y descripciones de los padres de familia que adquieran los servicios educativos del colegio.	Director general	02/07/2012	06/07/2012	Útiles de oficina, copias	50.00
2	Elaborar una lista de los servicios educativos que el colegio presta.	Director administrativo	09/07/2012	13/07/2012	Útiles de oficina	25.00
3	Recabar fotografías de momentos especiales en el Colegio, elaborar videos de niños en actividades recreativas y testimoniales de padres de familia.	Director administrativo	16/07/2012	31/07/2012	Fotografías, alquiler de equipo de video	150.00
4	Establecer según perfil del cliente elaborado, los lugares dentro de los municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales, se encuentran los clientes.	Director administrativo	06/08/2012	10/08/2012	Compra de mapas gigantes del sector	75.00
5	Orientar la publicidad hacia aquellos lugares determinados donde se encuentran los clientes.	Director administrativo	13/08/2012	17/08/2012	Trasporte	50.00
6	Realizar encuesta a padres de familia interesados en los servicios educativos del colegio para determinar si forman parte del perfil del cliente establecido.	Director general	Proceso continuo		Copias	150.00
7	Contratar a un agente de publicidad o editor de video, para que haga una presentación que integre los servicios educativos, fotos, videos especiales y videos testimoniales.	Director administrativo	03/09/2012	28/09/2012	Pago de servicios	500.00

8	Elaborar una base de datos de padres de familia interesados con perfil aprobado, referidos de padres de familia actuales, colaboradores y proveedores.	Director general	01/10/2012	05/10/2012	Útiles de oficina	50.00
9	Elaborar invitación física y electrónica para cada uno de los referidos.	Director administrativo	08/10/2012	12/10/2012	Impresiones, navegación en internet	125.00
10	Invitar a una sesión informativa cada trimestre, para presentar los servicios que brinda el Colegio, proyectando la presentación elaborada, así como resolución de dudas por parte de los clientes potenciales (puede ser un desayuno dominical, una sesión con coffe break, o una refacción).	Director administrativo	15/10/2012	30/11/2013	Salón de sesiones	600.00
11	Entregar al final de la sesión informativa un volante a cada padre de familia y una ficha de inscripción, para que posteriormente puedan llenarla si desean inscribir a sus hijos en el colegio.	Director administrativo	15/10/2012	30/11/2013	Copias	30.00
12	Brindar seguimiento a los padres que hayan asistido a la sesión informativa para conocer su respuesta y aclarar cualquier duda que posean respecto al colegio, requisitos, cuotas, servicios, docentes, metodologías.	Director administrativo	15/10/2012	30/11/2013	Teléfono	90.00
13	Efectuar sesiones de seguimiento para la presentación de los avances en educación y formación social de los niños inscrito como resultado de estas sesiones.	Director general	15/10/2012	30/11/2013	Salón de sesiones	300.00
Total						2,195.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro no. 9
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 4: Reglamento estudiantil
Periodo: junio - noviembre 2012

Estrategia: Iniciar los trámites para la creación del Reglamento Estudiantil, por la línea que el colegio posee de apegarse a todas las reglamentaciones que el Ministerio de Educación dispone, además de documentar y actualizar las políticas internas.						
Objetivos:						
* Cumplir los requisitos establecidos en la filosofía estratégica.						
* Incentivar la educación de niños de padres de familia con escasos recursos a través de becas para proyectar al colegio como institución con responsabilidad social empresarial.						
* Contar con el 5% de alumnos becados para el año 2016.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Requerir bases en el Ministerio de Educación para la implementación del reglamento estudiantil.	Director administrativo	04/06/2012	08/06/2012	Costo de transporte, copias	25.00
2	Definir un perfil de padres de familia y niños que sean aspirantes para el otorgamiento de becas (medias o completas).	Director general	11/06/2012	15/06/2012	Útiles de oficina	0.00
3	Documentar normas actuales y definir nuevas del colegio.	Director general	18/06/2012	29/06/2012	Útiles de oficina, copias	50.00
4	Normar la política para los estudiantes con media beca o beca completa.	Director administrativo	02/07/2012	06/07/2012	Copias	25.00
5	Analizar el impacto financiero de poseer 5% de alumnos becados.	Director administrativo	09/07/2012	13/07/2012	Impresiones	25.00
6	Realizar una entrevista a los padres de familia aspirantes al programa de becas.	Director general	16/07/2012	31/07/2012	Salón de reuniones	100.00
7	Convocar a una sesión con los colaboradores para dar a conocer el nuevo reglamento estudiantil en el Colegio que regirá a partir del 2013.	Director general	06/08/2012	10/08/2012	Salón de reuniones	100.00
8	Promocionar el reglamento estudiantil en la publicidad para el 2013, incluirlo en el material de sesiones informativas y actualización en la página web del colegio.	Director administrativo	03/09/2012	28/09/2012	Pago de servicios a agencia de publicidad	300.00

9	Redactar una carta de aceptación dirigida a los padres de familia notificando la inscripción de sus hijos.	Director administrativo	01/10/2012	30/11/2012	Impresiones	25.00
10	Impresión de reglamentos para poseer uno en cada salón de clases y en la dirección.	Director administrativo	01/10/2012	30/11/2012	Imprenta	300.00
Total						950.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 10
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 5: Capacitación
Periodo: febrero - noviembre 2013

Estrategia: Elaborar programas de capacitación anuales utilizando herramientas gratuitas en Internet y del Ministerio de Educación.						
Objetivos:						
* Incrementar las competencias profesionales, laborales y de docencia del personal del Colegio.						
* Capacitar a todo el personal con 100 horas o más anualmente.						
* • Establecer la rotación de personal abajo del 4% anual.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	Director general	01/02/2013	10/02/2013	Útiles de oficina, computadora	100.00
2	Análizar los resultados obtenidos del diagnóstico y elaborar un programa de capacitación para el año 2013.	Director administrativo	13/02/2013	24/02/2013	Útiles de oficina, computadora	150.00
3	Utilizar los medios electrónicos y gratuitos para ejecutar el programa de capacitación.	Director administrativo	27/02/2013	02/03/2013	Costo de uso de internet	25.00
4	Presentar el programa de capacitación anual, que incluyan los objetivos y ventajas del mismo.	Director general	05/03/2013	05/03/2013	Sala de reuniones	75.00
5	Facilitar recursos (físicos, tecnológicos) y de tiempo a los colaboradores para que completen el programa de capacitación implementado.	Director general	12/03/2013	16/11/2013	Internet, salones para capacitaciones	1,000.00
6	Elaborar una evaluación después del programa de capacitación anual para evidenciar el desempeño de los colaboradores.	Director administrativo	19/11/2013	30/11/2013	Útiles de oficina y computadora	100.00
Total						1,450.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 11
Colegio Infantil Mundo de Pequeños
Plan de Acción 6: Página web
Periodo: junio - noviembre 2012

Estrategia: Lanzamiento de una página Web y redes sociales para promocionar al colegio y publicar anuarios electrónicos para la identificación y consolidación del mismo, así como creación de fidelidad a los clientes actuales.						
Objetivos: * Acercamiento y mantenimiento se los servicios que el Colegio presta actualmente y pueda proporcionar a través de Internet como medio masivo y eficiente de comunicación.						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Monto en Q.
1	Dirigirse al sitio www.gt/	Director administrativo	04/06/2012	08/06/2012	Costo de navegar en internet	25.00
2	Leer las políticas de registro.	Director administrativo	11/06/2012	15/06/2012	Costo de navegar en internet	0.00*
3	Suscribir el contrato de servicios (Anexo 13).	Director general	18/06/2012	22/06/2012	Impresiones, transporte	50.00
4	Inscribir el dominio www.mundodepequeños.edu.gt	Director administrativo	25/06/2012	29/06/2012	Costo de navegar en internet	0.00*
5	Presentar los requisitos: fotocopia simple que acredite a la institución como educativa por el Ministerio de Educación, fotocopia simple del nombramiento del director, fotocopia de cédula o DPI del director, para que el dominio este exento de pago.	Director administrativo	25/06/2012	29/06/2012	Fotocopias	10.00
6	Contratación de diseñador y administrador de páginas web.	Director administrativo	02/07/2012	20/07/2012	Costos de pago de servicios	2,500.00
7	Crear correos electrónicos de identificación de colaboradores.	Administrador de sitio web	02/08/2012	06/08/2012	Impresiones de formularios de autorización de acceso	0*
8	Crear cuentas de redes sociales para asociarlas a la página web.	Administrador de sitio web	09/08/2012	13/08/2012	Costos de pago de servicios	0*

9	Publicar los anuarios del colegio en la página web.	Administrador de sitio web	16/08/2012	14/09/2012	Costos de pago de servicios	0*	
10	Publicar eventos, publicidad, estructura organizativa, servicios educativos, bolsa de empleo y programa de becas en el sitio.	Administrador de sitio web	17/09/2012	28/09/2012	Costos de pago de servicios	0*	
11	Registrar estadísticas de visitas a la página.	Administrador de sitio web	Proceso continuo		Costos de pago de servicios	0*	
12	Crear un vínculo a un correo electrónico para preguntas de quienes naveguen por la página del colegio, como: consulta de cuotas, preparación académica de docentes, horarios, servicios, entre otros.	Administrador de sitio web	01/10/2012	05/10/2012	Costos de pago de servicios	0*	
13	Publicación del sitio de Internet a padres de familia, clientes potenciales y proveedores.	Director administrativo	08/10/2012	08/10/2012	Costo de navegar en internet	25.00	
* ya costeados						Total	2,610.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.5 Evaluación de las estrategias

Seguidamente se muestran las guías que serán útiles para evaluar las estrategias propuestas.

El encargado de llenarla previo, durante (el número de veces en esta etapa quedará a discreción del director general) y después de implementadas las estrategias, deberá ser el director administrativo y la evaluación deberá estar a cargo del director general.

La presente guía brindará información necesaria para establecer si es necesario realizar alguna medida correctiva a las estrategias puestas en marcha y la razón de realizar el cambio a éstas.

Formato 1 Guía de evaluación previo a aplicar la estrategia Colegio Infantil Mundo de Pequeños

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que corresponda y anote la razón de las medidas correctivas si existiesen.

No.	Estrategia	Antes		Medidas Correctivas				Razón de medida correctiva
		Apta para este momento	No apta para este momento	Cambio de estrategia	Otros recursos	Cambio en fecha de implementación	Otras ()	
1	Reorganización administrativa							
2	Publicidad							
3	Charlas informativas							
4	Reglamento estudiantil							
5	Capacitación							
6	Página Web							

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 2
Guía de evaluación durante la aplicación de la estrategia
Colegio Infantil Mundo de Pequeños

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que corresponda y anote la razón de las medidas correctivas si existiesen.

No.	Estrategia	Durante		Medidas Correctivas				Razón de medida correctiva
		Es eficaz y eficiente	No es eficaz ni eficiente	Cambio de estrategia	Otros recursos	Cambio en el objetivo	Otras ()	
1	Reorganización administrativa							
2	Publicidad							
3	Charlas informativas							
4	Reglamento estudiantil							
5	Capacitación							
6	Página Web							

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 3
Guía de evaluación después de aplicar la estrategia
Colegio Infantil Mundo de Pequeños

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que corresponda y anote la razón de las medidas correctivas si existiesen.

No.	Estrategia	Después		Medidas Correctivas				Razón de medida correctiva
		Resultados esperados	Resultados obtenido	Cambio de estrategia	Otros recursos	Cambio en el objetivo	Otras ()	
1	Reorganización administrativa							
2	Publicidad							
3	Charlas informativas							
4	Reglamento estudiantil							
5	Capacitación							
6	Página Web							

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.6 Presupuesto

A continuación se muestra de forma consolidada los costos de cada una de las estrategias propuestas para lograr los objetivos planteados; el presupuesto fue diseñado tomando en consideración la capacidad actual del Colegio, previendo además que se ejecutará en un plazo de seis años; el rendimiento de esta inversión será cualitativa, a través de una mejor administración del Colegio que se prepara para un crecimiento de su población estudiantil.

Cuadro 12
COLEGIO INFANTIL MUNDO DE PEQUEÑOS
PRESUPUESTO FINANCIERO
PARA PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO
PERIODO 2012 - 2017

No.	Estrategia	Costo
1	Elaboración de manuales administrativos y actualización organizativa, enfocados en la preparación de la creciente demanda de servicios educativos que se presentan en los municipios del sur del departamento de Guatemala.	2,300.00
2	Realizar publicidad en la que pueda darse a conocer a los clientes actuales y potenciales la calidad educativa, los servicios especializados, el enfoque social y la calidad de los docentes que posee el Colegio.	7,575.00
3	Implementar sesiones de presentación e información de los servicios educativos a grupo de padres de familia interesados.	2,195.00
4	Iniciar los trámites para la creación del Reglamento Estudiantil, por la línea que el colegio posee de apegarse a todas las reglamentaciones que el Ministerio de Educación dispone, además de documentar y actualizar las políticas internas.	950.00
5	Elaborar programas de capacitación anuales utilizando herramientas gratuitas en Internet y del Ministerio de Educación.	1,450.00
6	Lanzamiento de una página Web y redes sociales para promocionar al colegio y publicar anuarios electrónicos para la identificación y consolidación del mismo, así como creación de fidelidad a los clientes actuales.	2,610.00
Costo de implementación de propuestas		17,080.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

CONCLUSIONES

1. Al Colegio Infantil Mundo de Pequeños se le dificulta el crecimiento porque carece de un plan técnico que defina el propósito o razón de ser de la institución, la declaración de lo que desea y espera en el futuro y la definición de las actividades de corto, mediano y largo plazo en el área administrativa, financiera y mercadológica, por lo que se comprueba la hipótesis número uno.
2. La carencia de una declaración formal de la filosofía estratégica del colegio hace que los colaboradores, padres de familia y proveedores no la identifiquen.
3. Las responsabilidades administrativas, de docencia y de dirección académica hacen que la directora realice una administración disfuncional, que repercuten en todas las áreas administrativas.
4. Los colaboradores no cuentan con programas de capacitación anual para su desarrollo y de competencias, sin embargo, conocen y desempeñan de manera correcta sus actividades docentes.
5. La publicidad que realiza actualmente no es funcional y no se encuentra enfocada en los clientes potenciales.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan estratégico, para lograr un adecuado desarrollo y crecimiento del Colegio, para fortalecer, mejorar y adicionar actividades administrativas, docentes y mercadológicas.
2. Declarar y publicar la filosofía estratégica del colegio para crear identificación y sentido de pertenencia por parte de los alumnos, colaboradores, padres de familia y proveedores.
3. La contratación de un director administrativo y el reordenamiento organizacional para delimitar las actividades administrativas, docentes y mercadológicas para mejorar el funcionamiento del colegio.
4. Implementar un programa de capacitación a todo el personal para incrementar sus competencias y elevar el capital humano en el colegio en beneficio de ambos.
5. Elaborar perfiles de clientes, focalizar la publicidad de acuerdo a éstos y utilizar las plataformas tecnológicas para la promoción del Colegio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 1981. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 1a. ed. Colombia, McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. 687 páginas.
3. Fred. R. David. 2008. **Conceptos de Administración Estratégica**. 11a. ed. México, Pearson Educación. 416 páginas.
4. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William. 1998. **Planeación Estratégica Aplicada**. 1a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 442 páginas.
5. Saloner Garth, Shepard Andrea, Podolny Joel. 2005. **Administración Estratégica**. 1a. ed. México, Limusa Wiley. 460 páginas.
6. Serna Gómez, Humberto. 2003. **Gerencia Estratégica**. 8a. ed. Colombia, Panamericana Editorial Ltda. -3R Editores. 409 páginas.
7. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. 2002. **Apuntes de Administración I**. 1a. ed. Guatemala. 106 páginas.
8. Wikipedia (en línea). Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> consultado el día 05 de mayo de 2011, hora 21:25.
9. Wikipedia (en línea). Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto> consultado el día 07 de mayo de 2011, hora 17:30.

Anexos

Anexo 1

Autoevaluación para la certificación del
Centro Educativo en el Ministerio de Educación



**Ministerio de Educación
Dirección General de Acreditación y Certificación –DIGEACE-**

**Instructivo de Autoevaluación para la certificación de
Nuestro Centro Educativo
-1-CE-2010**

¿Por qué es importante la Acreditación y Certificación?

- Representa el aval del Ministerio de Educación a la labor educativa de calidad que desempeña cada centro educativo.
- Permite organizar y sistematizar los procesos que se desarrollan en cada institución.
- Contempla la participación de todos los sectores de la Comunidad Educativa para llevar a cabo procesos de mejora continua.

¿Cuáles son las condiciones previas a la Acreditación y Certificación?

- Elaboración del Proyecto Educativo Institucional –PEI-.
- Implementación del Currículo Nacional Base –CNB-.
- Participación activa y democrática de la Comunidad Educativa en el proceso de acreditación y certificación.

1

¿Cuáles son los pasos a seguir para obtener la Acreditación y Certificación?

- Tener aprobado e implementar el Proyecto Educativo Institucional –PEI-.
- Llevar a cabo la implementación y ejecución de las líneas de acción presentadas en el PEI.
- Realizar el proceso de autoevaluación en conjunto con el equipo PEI.
- Tener la visita de acompañamiento por parte de –DIGEACE-.

Como resultado de este proceso, el centro educativo recibirá un documento de certificación por parte del Ministerio de Educación.

Autoevaluación

Este instrumento se ha diseñado para que el equipo PEI del centro educativo, realice una valoración de las áreas que interactúan en su quehacer educativo. Es importante que lo completen de forma participativa, democrática y veraz.

Recuerde sistematizar las evidencias de cada criterio para presentarlos al momento de la visita de acompañamiento.

A cada una de las áreas de la autoevaluación se le ha asignado un porcentaje para cuantificar el resultado. Este porcentaje indica el valor de cada área y sus indicadores, la suma de todos dará como resultado una nota. Esta nota, sumada a la que se obtenga como resultado de la evaluación externa que realizará el técnico al momento de la visita de acompañamiento, indicará el número de años a certificar una institución.

A continuación se detalla el valor de cada área:

Área No. 1	Desarrollo Curricular	25%
Área No. 2	Proyecto Educativo	25%
Área No. 3	Organización Administrativa	15%
Área No. 4	Procesos administrativos con el MINEDUC	15%
Área No. 5	Participación Comunitaria	10%
Área No. 6	Recursos	5%
Área No. 7	Infraestructura	5%

I. Datos Generales

Instrucciones: Consigne los datos del centro educativo que se solicitan en la primera parte de la hoja de respuestas.

II. Evaluación

Instrucciones: Lean detenidamente los criterios que se presentan en cada área, evalúen si están presentes o no en el centro educativo y marquen en la hoja de respuestas según sea el caso.

Área No. 1 Desarrollo Curricular		
No.	Criterio	Evidencia
1.	Los docentes cuentan con una planificación de los aprendizajes para el desarrollo del área.	Responder sí cuando al menos el 75% de los docentes cuentan con planificaciones anuales, bimensuales o de unidad.
2.	Los docentes aplican una metodología determinada para el desarrollo de cada área, subárea o asignatura.	Responder sí cuando al menos el 75% de los docentes aplican metodologías acorde a las especialidades de los cursos que imparten.
3.	Los docentes facilitan diferentes actividades para atender necesidades educativas especiales.	La institución cuenta con un registro de estudiantes con necesidades educativas especiales.
4.	Los docentes utilizan materiales que apoyan el desarrollo del área, subárea o asignatura.	Responder sí cuando al menos el 75% de los docentes utilizan textos y otros materiales de apoyo para sus clases.



Área No. 1 Desarrollo Curricular

No.	Criterio	Evidencia
5.	Es evaluado el proceso de aprendizaje durante la clase.	Responder sí, cuando al menos el 75% de los docentes tiene un registro de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa que especifica el nivel de logro de los estudiantes.
6.	Se aplican instrumentos de evaluación para medir el aprendizaje de los estudiantes.	Responder sí, cuando al menos el 75% de los docentes aplica pruebas objetivas, listas de cotejo, escalas y/o rúbricas para medir el aprendizaje de los estudiantes.
7.	Los docentes propician un ambiente de trabajo y se observan resultados.	Responder sí, cuando al menos el 75% de los estudiantes muestra actitud laboriosa en el desarrollo de las clases.
8.	Existe un registro con los cuadros de resultados de evaluación.	El Director o coordinador de nivel posee un registro con los resultados de evaluación de grado, por unidad y por año.

Área No. 2 Proyecto Educativo

No.	Criterio	Evidencia
1.	Se cuenta con Proyecto Educativo.	Indicar si cuentan con una copia del PEI en forma física o electrónica.
2.	La visión y misión institucional está en un lugar visible para la comunidad educativa.	Indicar si cuentan con marcos, mantas vinílicas, afiches, trifoliales y otros medios que muestren la visión y misión.
3.	Existe evidencia de la implementación de las líneas de acción presentadas en el PEI.	Responder sí, cuando se cuenta con al menos una evidencia física de la implementación de cada línea de acción (fotografías, listas de cotejo, manuales, instructivos u otros).



Área No. 3 Organización Administrativa

No.	Criterio	Evidencia
1.	Existe un organigrama que represente la organización jerárquica y de relaciones de la institución.	Marcar sí, en el caso de que la institución tenga su organigrama.
2.	El claustro está organizado en comisiones.	Responder sí, cuando hay un organigrama de comisiones o en el organigrama general se identifican las comisiones de apoyo y documentos que evidencien el trabajo de las mismas.
3.	Posee manual de funciones para el personal de la institución.	Indicar si cuentan con el manual en donde están indicadas todas las funciones que realizan el director, los docentes y los estudiantes.
4.	Posee manual de convivencia para los estudiantes.	Señalar si cuentan con un documento que indique las normas a seguir por los estudiantes dentro de la institución.
5.	En el archivo se encuentran los expedientes del personal docente y administrativo del establecimiento.	Indicar si la Dirección de la institución posee documentación del director y docentes conteniendo al menos: currículo, título o diploma de crédito, copia de cédula de vecindad o DPI. Marcar sí, cuando más del 90% de docentes y director tienen documentación.
6.	Se cuenta con un plan de emergencia contextualizado para la reducción de desastres.	<p>Marcar sí, cuando la institución educativa cuenta con un plan de respuesta en caso de emergencia y tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señalización • Rutas de evacuación • Salidas de emergencia • Botiquín
7.	El director y/o coordinador tiene copia de las planificaciones de los docentes.	<p>Se refiere a las planificaciones generales o unidades de cada uno de las áreas, subáreas o asignaturas que imparte el docente.</p> <p>Marcar sí, cuando el director y/o coordinador tienen el 75% de planificaciones de los docentes.</p>
8.	Se realiza evaluación del desempeño docente.	Marcar sí, cuando se cuenta con al menos un instrumento de evaluación del desempeño docente.



Área No. 3 Organización Administrativa

No.	Criterios	Evidencia
9.	Posee libro de actas autorizado por la entidad educativa correspondiente.	Marcar sí, únicamente si se tiene a la vista el libro habilitado por la autoridad correspondiente.
10.	Las resoluciones que autorizan el establecimiento están en un lugar visible y accesible al público.	Indicar si las resoluciones son documentos disponibles y a la vista de la comunidad educativa.

Área No. 4 Procesos administrativos con el MINEDUC

No.	Criterio	Evidencia
1.	Posee Resolución o Acuerdo que autoriza el funcionamiento de la institución.	Señalar si cuentan con el documento original por medio del cual la institución fue autorizada para su funcionamiento con los niveles que imparte. Los documentos pueden ser: Resoluciones, Acuerdos o Actas. En el caso de centros educativos del sector oficial que no posean alguno de los documentos citados, se recomienda acercarse a la Dirección Departamental de la jurisdicción a realizar el trámite de resolución.
2.	Posee código-s que registran los niveles que imparte.	Marcar si cuando en los cuadros finales presentados al Ministerio de Educación, se registra el número de código y estos corresponden con la nominación de la institución.

Área No. 5 Participación Comunitarios

No.	Criterio	Evidencia
1.	Existe una organización de padres y madres de familia.	Responder sí, cuando hay un documento que respalde la organización de padres y madres de familia.
2.	Posee evidencias de participación de la comunidad educativa.	Responder sí, cuando e presenta al menos una evidencia de participación de la escuela con la comunidad donde esta ubicada (fotografías, reportajes, informes, planes, proyectos, etc.)



Área No. 6 Recursos

No.	Criterio	Evidencia
1.	La cantidad de docentes es acorde a la cantidad de estudiantes que se atienden.	<p>Marcar sí, cuando por lo menos se observa:</p> <p>1 docente por cada grado y sección en los niveles de educación preprimaria y primaria.</p> <p>1 o 2 docentes por cada escuela multigrado.</p> <p>1 docente atendiendo solo un grado y sección a la vez en los niveles de educación media (ciclo básico y diversificado).</p>
2.	Los estudiantes cuentan con el mobiliario adecuado para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje.	<p>Mobiliario, insumos, productos, pizarrón, mesas, sillas, etc.</p> <p>Marcar sí cuando cada estudiante cuenta con un escritorio adecuado a su condición física y existen otros elementos que apoyan el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
3.	Aprovechan los recursos disponibles en su comunidad.	<p>En las aulas, trabajos de clase o decoración institucional se presenta al menos un elemento o recurso propio de la comunidad.</p>
4.	Posee biblioteca.	<p>Indicar sí, cuando los libros se encuentren en un lugar accesible para docentes y estudiantes.</p>
5.	Existen rincones de aprendizaje.	<p>Indicar sí, cuando el 75% de las aulas cuentan con rincones de aprendizaje.</p> <p>Aplica para los niveles de educación preprimaria y primaria únicamente.</p>
6.	Posee laboratorios.	<p>Indicar sí, cuando el Centro Educativo cuenta con al menos un laboratorio de computación (1 computadora por cada 15 estudiantes). Aplica para el nivel de educación primaria y el ciclo de educación básica.</p> <p>Indicar sí, cuando la institución cuenta con al menos un laboratorio según la especialidad para las carreras de diversificado. Además debe contar con laboratorio de computación.</p>



Área No. 7 Infraestructura

No.	Criterio	Evidencia
1.	El espacio de trabajo es adecuado a la cantidad de alumnos que atiende.	Marcar sí, cuando se observa que los alumnos pueden moverse con facilidad dentro del espacio físico del aula sin requerir mover muebles.
2.	Las aulas son ventiladas.	Indicar sí cuando al menos el 75% de las aulas hay ventilación adecuada.
3.	Las aulas son iluminadas.	Indicar sí cuando al menos el 75% de las aulas cuentan con iluminación natural o artificial.
4.	Cuenta con áreas deportivas.	Indicar si la institución cuenta con al menos una cancha o área de deporte dentro de las instalaciones que ocupa.
5.	Cuenta con áreas recreativas.	Indicar si la institución cuenta con al menos un patio o área recreativa dentro de las instalaciones que ocupa.
6.	Existe sala de docentes	Indicar si la institución tiene asignado un salón para los docentes.
7.	Se propicia el manejo adecuado de desechos en las áreas educativas.	Responder sí, cuando la institución cuenta con al menos un depósito de basura en cada aula y en las áreas recreativas y deportivas.
8.	Posee un lugar adecuado para los desechos.	Indicar sí, cuando exista un lugar específico en el centro educativo para depositar los desechos, y este se encuentre lejos de los ambientes de desarrollo escolar.
9.	Posee servicios sanitarios higiénicos.	Indicar si los sanitarios se observan limpios y con servicio de agua disponible.
10.	Los servicios sanitarios son suficientes para la cantidad de estudiantes que atienden y separados para cada género.	Marcar sí, cuando al menos hay: 1 servicio sanitario por cada 20 personas de género femenino. 1 servicio sanitario por cada 40 personas de género masculino.
11.	Tiene servicio de agua potable.	Indicar si disponen de agua potable durante la estancia de los alumnos en la institución.
12.	Posee servicio de energía eléctrica.	Indicar si cuentan con servicio de energía eléctrica, planta, etc.



Importante:

Al terminar de llenar en instrumento de autoevaluación se consigna: el nombre del representante del equipo y firmar. Colocar el sello del centro educativo y enviarlo escaneado a la dirección pei@mineduc.gob.gt con copia a chernandezr@mineduc.gob.gt

Archivar su instrumento de autoevaluación, copia del correo de envió y una fotocopia de la autoevaluación junto a sus documentos de sistematización, para la visita del técnico de DIGEACE.

Favor de entregar la copia de la autoevaluación al técnico que le visitará.

©DIGEACE Dirección General de Acreditación y Certificación
6a. calle 1-8, zona 10, Ministerio de Educación, Guatemala, C.A. 01010
PBX: 2411-9595 Ext. 2163
www.mineduc.gob.gt / digeace@mineduc.gob.gt
Primera edición DIGEACE 2010

Anexo 2

Autoevaluación para la certificación de
nuestro centro educativo1a-CE-2010

Instrucciones específicas para llenar esta boleta

- Este formulario será procesado digitalmente, no lo doble.
- Escribir con letras de molde a mano utilizando lapicero negro.
- No escribir afuera de los espacios asignados.

Forma sugerida de llenado
 Texto
 Números

Forma de marcar las respuestas
 CORRECTO
 INCORRECTO

Instrucciones: Escriba la información que se solicita a continuación.

I. Datos Generales

1. Nombre del centro educativo: 2. Código PEI: -
 3. Dirección centro educativo: -
 4. Departamento Código 5. Municipio: Código
 6. Dirección electrónica: 7. Teléfonos:
 8. Creación y funcionamiento de la institución. Resolución Acuerdo Acta Número / / Fecha día / mes / año
 9. Sector: Oficial Privado Municipal Cooperativa
 10. Nombre del propietario y/o representante legal: Nombres Apellidos

Área No. 1 Desarrollo Curricular

No.	Criterio	SÍ	NO
1.	Los docentes cuentan con una planificación de los aprendizajes para el desarrollo del área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Los docentes aplican una metodología determinada para el desarrollo de cada área, subárea o asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Los docentes facilitan diferentes actividades para atender necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Los docentes utilizan materiales que apoyan el desarrollo del área, subárea o asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Es evaluado el proceso de aprendizaje durante la clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Se aplican instrumentos de evaluación para medir el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Los docentes propician un ambiente de trabajo y se observan resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Existe un registro con los cuadros de resultados de evaluación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área No. 2 Proyecto Educativo

No.	Criterio	SÍ	NO
1.	Se cuenta con proyecto educativo institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	La visión y misión institucional está en un lugar visible para la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Existe evidencia de la implementación de las líneas de acción presentadas en el PEI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área No. 3 Organización Administrativa

No.	Criterio	SÍ	NO
1.	Existe un organigrama que represente la organización jerárquica y de relaciones de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	El claustro está organizado en comisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Posee manual de funciones para el personal de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Posee manual de convivencia para los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	En el archivo se encuentran los expedientes del personal docente y administrativo del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Se cuenta con un plan de emergencia contextualizado para la reducción de desastres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	El director y/o coordinador tiene copia de las planificaciones de los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Se realiza evaluación del desempeño docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Posee libro de actas autorizado por la entidad educativa correspondiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Las resoluciones que autorizan el establecimiento están en un lugar visible y accesible al público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Área No. 4 Procesos Administrativos con el MINEDUC

No.	INDICADOR	SÍ	NO
1.	Posee Resolución o Acuerdo que autoriza el funcionamiento de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Posee código-s que registran los niveles que imparte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área No. 5 Participación comunitaria


No.	INDICADOR	SÍ	NO
1.	Existe una organización de padres y madres de familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Poseen evidencias de participación de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área No. 6 Recursos

No.	INDICADOR	SÍ	NO
1.	La cantidad de docentes es acorde a la cantidad de estudiantes que se atienden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Los estudiantes cuentan con el mobiliario adecuado para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Aprovechan los recursos disponibles en su comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Posee biblioteca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Existen rincones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Posee laboratorios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área No. 7 Infraestructura

No.	Criterio	SÍ	NO
1.	El espacio de trabajo es adecuado a la cantidad de alumnos que atiende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Las aulas son ventiladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Las aulas son iluminadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Cuenta con áreas deportivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Cuenta con áreas recreativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Existe sala de docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Se propicia el manejo adecuado de desechos en las áreas educativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Posee un lugar adecuado para los desechos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Posee servicios sanitarios higiénicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Los servicios sanitarios son suficientes para la cantidad de estudiantes que atienden y separados para cada género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Tiene servicio de agua potable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Posee servicio de energía eléctrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Responsable del equipo PEI	Nombres	<input type="text"/>	
	Apellidos	<input type="text"/>	
		<hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> Firma de quien atendió	

Anexo 3

Boleta de recepción –PEI-
Acreditación y certificación

BOLETA DE RECEPCIÓN -PEI-

Acreditación y Certificación

Código PEI									

Instrucciones: Llene este formulario a máquina, a mano o en su computadora con letra de molde legible. Marque sobre la o las opciones que desee informar.

I. Datos Generales															
Nombre de la institución <input style="width: 90%;" type="text"/>															
Dirección geográfica <input style="width: 90%;" type="text"/>															
Departamento <input style="width: 80%;" type="text"/>				Código		Municipio <input style="width: 80%;" type="text"/>				Código					
Dirección electrónica <input style="width: 80%;" type="text"/>						Teléfonos <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>									
Número y fecha de resolución de creación y funcionamiento de la institución <input style="width: 90%;" type="text"/>															
Sector		<input type="checkbox"/> Oficial		<input type="checkbox"/> Privado		<input type="checkbox"/> Municipal		<input type="checkbox"/> Por Cooperativa		Entidad de Abrigo de Niños, Niñas y Adolescentes		<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	

II. Servicios										
Niveles	Código del establecimiento	Plan					Jornada			
Inicial	<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Diario					<input type="checkbox"/> Matutina <input type="checkbox"/> Vespertina <input type="checkbox"/> Doble			
Preprimario	<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Diario					<input type="checkbox"/> Matutina <input type="checkbox"/> Vespertina <input type="checkbox"/> Doble			
Primario	<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Sabatino	<input type="checkbox"/> Dominical	<input type="checkbox"/> Fin de semana	<input type="checkbox"/> Matutina	<input type="checkbox"/> Vespertina	<input type="checkbox"/> Doble	<input type="checkbox"/> Nocturna	<input type="checkbox"/> Intermedia
Ciclo Básico	<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Sabatino	<input type="checkbox"/> Dominical	<input type="checkbox"/> Fin de semana	<input type="checkbox"/> Matutina	<input type="checkbox"/> Vespertina	<input type="checkbox"/> Doble	<input type="checkbox"/> Nocturna	<input type="checkbox"/> Intermedia
Nivel Medio, Ciclo Diversificado										
Código de Establecimiento			Plan			Jornada				
<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>			<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Sabatino <input type="checkbox"/> Dominical <input type="checkbox"/> Fin de semana			<input type="checkbox"/> Matutina <input type="checkbox"/> Vespertina <input type="checkbox"/> Doble <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Intermedia				
Código	Nombre de la Carrera					Acuerdo Ministerial				
<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>					<input style="width: 90%;" type="text"/>				
<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>					<input style="width: 90%;" type="text"/>				
<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>					<input style="width: 90%;" type="text"/>				
<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>					<input style="width: 90%;" type="text"/>				
<input style="width: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>					<input style="width: 90%;" type="text"/>				

III. Datos del Director(a)		
Nivel Educativo	Nombres	Apellidos
Nivel Inicial	<input style="width: 80%;" type="text"/>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Nivel Preprimario	<input style="width: 80%;" type="text"/>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Nivel Primario	<input style="width: 80%;" type="text"/>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Ciclo Básico	<input style="width: 80%;" type="text"/>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Ciclo Diversificado	<input style="width: 80%;" type="text"/>	<input style="width: 80%;" type="text"/>

IV. Datos del Director(a), propietario o representante legal que solicita la acreditación y certificación									
Nombre completo <input style="width: 80%;" type="text"/>					<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Nombres					Apellidos				
Cargo <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Propietario <input type="checkbox"/> Representante Legal <input type="checkbox"/> Otro (especifique) <input style="width: 80%;" type="text"/>									
Documento de Identificación		Cédula de Vecindad		<input style="width: 20px;" type="text"/> - <input style="width: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>			
(Ingresa sólo uno)		DPI		<input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>		Orden cédula		Número de Registro	
Municipio donde fue extendido el documento de identificación <input style="width: 80%;" type="text"/>					Código		<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> SELLO </div>		

V. Autoridad Educativa encargada de Acreditación y Certificación de la Dirección Departamental									
Nombre completo <input style="width: 80%;" type="text"/>					<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Nombres					Apellidos				
Cargo <input style="width: 90%;" type="text"/>									
Fecha		<input style="width: 20px;" type="text"/> / <input style="width: 20px;" type="text"/> / <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>		día		mes		año	
					<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> SELLO </div>				
					Firma. _____				

Anexo 4

Manual para la elaboración y presentación
del Proyecto Educativo
Institucional –PEI-



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
GUATEMALA

Qachakuj ri utzilaj tijonik pa ri qatinamit.

K'iche'

Qab'ana'ja qatzij chire ja utzil ja
k'a k'utuj chu paam ja tinamit.

Tz'utujil

Manual

para la elaboración y presentación
del Proyecto Educativo
Institucional -PEI-

Kojsamaj richin ri utzilaj tijonik
pa qatinamit
kaqchikel'

Tu'ntzun tok tb'anil xnaqtb'il qo
aq'unan qkyaqil tuj qkojb'il
Mam'

Sa' qab'een wan
Xb'aanunkil chi tz'aqal reeru li tz'olok, sa'
li junjunq chi k'aleb'al
Q'eqchi'



Bibliografía

Acuerdos de Paz de Guatemala. Informe de la Secretaría General de las Naciones Unidas. 1997.

Acuerdo Gubernativo 225-2008 de fecha 12 de septiembre de 2008, Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación.

Constitución Política de la República de Guatemala.

Diccionario de la Real Academia Española, 2009

DIGEACE Modelo de -PEI- para Instituciones Educativas del Sector Oficial. Nivel de Educación Preprimaria, Primaria y Media. 2009

Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo No. 12-91 de fecha 11 de enero de 1991.

Ley de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia Decreto Legislativo No. 27-2003

Ministerio de Educación Curriculum Nacional Base de los Niveles de Educación Preprimaria y Primaria. Ciclo de Educación Básica, Ciclo de Educación Media para la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras.

Ministerio de Educación Manual para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional -PEI-. 2008.

Modelo Conceptual de Calidad Educativa del MINEDUC, UNESCO 2006.

Trechera, José Luis Como gota de agua. La Psicología aplicada a las organizaciones. Editorial Desclee de Brouwer: España, 2004.

Anexo 5

Logo colegio

PROCESO DE CONTRATACIÓN:

Objetivo: El proceso de contratación proporcionará al encargado de Reclutamiento y Selección los pasos necesarios y objetivos para realizar la contratación de cualquier colaborador.

Paso no. 1: Requisición de personal:

- Al poseer una plaza vacante; ya sea por renuncia, desvinculación o creación de una plaza nueva, debe solicitarse a la Dirección Administrativa la contratación del personal para la plaza, completando la requisición de personal.
- La Dirección Administrativa podrá apoyar al llenado del formulario.

Paso no. 2: Descripción y perfil del puesto:

- Se revisa el descriptor y perfil de puesto para iniciar con el proceso de reclutamiento y selección, según requisición de personal.
- De no existir el perfil y descriptor de puesto, se debe solicitar el mismo solicitante de la plaza.
- La Dirección Administrativa podrá apoyar para la creación del descriptor y perfil de puesto.

Paso no. 3: Fuentes de reclutamiento:

- Según el perfil del candidato se deberá evaluar las fuentes de reclutamiento.
- Si se reclutará mediante anuncios de prensa; se deberá cotizar y pautar en el medio mejor calificado.
- Si es por medio de internet; se deberá reclutar en páginas gratuitas o en privadas.

Paso no. 4: Análisis de currículum.

- Se debe seguir la guía para el análisis de currículum.
- Cualquier información adicional que el ejecutivo considere necesario para selección o discriminación, debe realizarla en el formato correspondiente.

Paso no. 5: Selección y cita de candidatos:

- Luego de seleccionar a los candidatos según su evaluación de currículum se deberán citar a los candidatos para una entrevista previa con el Director Administrativo.
- Se sugiere seleccionar en esta etapa a un máximo de tres candidatos.
- Realizar pruebas psicométricas.
- Trasladar la terna para entrevista del jefe inmediato.

Paso no. 6: Investigación:

- Se deberán verificar las referencias laborales de la terna seleccionada.
- Verificar las referencias personales y crediticias.

Paso no. 7: Matriz comparativa de candidatos:

- Se deberá evaluar a la terna final con los parámetros de la matriz propuesta:
 - Calificación de pruebas específicas
 - Evaluaciones psicométricas
 - Experiencia laboral
 - Formación académica
 - Valuación de competencias

Paso no. 8: Decisión final:

- Se presentan los expedientes de la terna al jefe inmediato.
- El jefe inmediato seleccionará al candidato desea.
- El candidato deberá participar en una entrevista final con el jefe inmediato.
- Solicita a la Dirección Administrativa a la persona idónea.

Paso no. 9: Contratación:

- La Dirección Administrativa deberá proceder a completar el expediente personal:
 - Elaboración de carta de bienvenida
 - Notificación a diferentes dependencias sobre la nueva contratación para los registros administrativos correspondientes (presentación, cubículo, herramientas, extensión telefónica, lugares comunes, etc.)
 - Elaboración de contrato.
- Entrega de información al nuevo colaborador:
 - Firma del contrato
 - Entrega de carta de bienvenida
 - Entrega de código de ética
 - Realizar la inducción general correspondiente
 - Presentación de nuevo colaborador a las jefaturas de la organización y equipo de trabajo

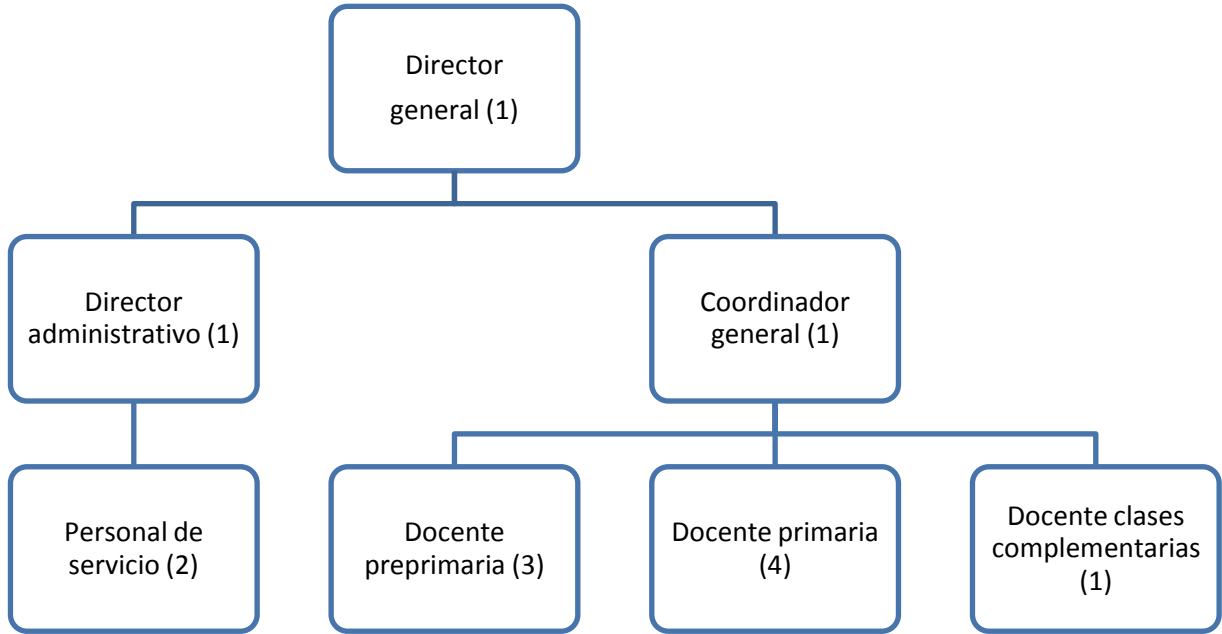
Paso no. 10: Archivo de expediente:

- Correcto archivo de expediente para el correcto seguimiento del crecimiento del nuevo miembro de la organización.

Fin.

Anexo 6

Organigrama nominal propuesto Colegio Infantil Mundo de Pequeños



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Anexo 7

Logo del colegio

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO: "Nombre del puesto"

DESCRIPTOR DE PUESTO

Nombre del Puesto:			
Puesto al que Reporta Directamente:		Puestos a los que Supervisa:	

Ubicación del Puesto:			
Objetivo General del Puesto:			

Responsabilidades.

Descripción de funciones.

RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS:

Puesto / Área	Razón

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS:

Institución	Razón

CONDICIONES LABORALES:

Lugar donde desempeña sus funciones:	
Trabajo de escritorio:	
Trabajo fuera de oficina:	
Esfuerzo físico:	
Trabajo bajo presión:	
Resultados sobre metas:	
Jornada laboral:	
Personal de confianza:	
Salario:	
Disponibilidad de viajar:	

PERFIL DEL CANDIDATO

REQUERIMIENTOS:			
Educación Mínima Requerida:			
Otros estudios formales:			
Conocimientos específicos:			
Idioma Inglés: (%)			

COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

EXPERIENCIA LABORAL:	
Experiencia en el Puesto:	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	
Otras experiencias:	

Anexo 8

Logo del colegio

**Propuesta de formato de
Perfil de padre de familia
Colegio Infantil Mundo de Pequeños**

Sexo:	
Edad:	
Ingresos:	
Estado civil:	
Nivel de educación:	
Ocupación:	
Estabilidad laboral:	
Valores morales:	

Anexo 9

Formato de Contrato Individual de Trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____
_____ con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por
el alcalde municipal de _____ del departamento
de _____ actuando en representación de
_____ y _____
Nombre de la empresa y dirección completa _____ y nombres y apellidos del trabajador _____
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____
_____, con cédula de vecindad número de orden _____ y
de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____,
_____ del departamento de _____, con residencia en: _____

Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del
nacionalidad _____, del
año _____. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios _____
siguientes: _____
indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

características y las condiciones de trabajo
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de
_____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las
_____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día
_____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las
_____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a las _____
horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En
jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día
Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ indicar monto del salario Bonificación
_____ y le será pagada en efectivo cada _____
en _____ Mes, Semana, Quincena

Lugar de Pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en

Lugar

El día _____ del mes de _____ del año _____.
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

firma o impresión digital del trabajador

firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrón*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
 - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
 - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
 - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
 - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Anexo 10

Contrato para registrar dominio Web
con extensión “.edu.gt”

CONTRATO DE SERVICIOS DE NOMBRE DE DOMINIO EN INTERNET DEL NIVEL SUPERIOR CORRESPONDIENTE AL CÓDIGO DE GUATEMALA

ccTLD .gt

Versión en español persona jurídica

Solicitud de registro y delegación del nombre de dominio de Internet

EL PRESENTE CONTRATO DE SERVICIOS DE REGISTRO Y ADMINISTRACIÓN DE NOMBRE DE DOMINIO DE INTERNET DEL NIVEL SUPERIOR CORRESPONDIENTE AL CÓDIGO DE GUATEMALA (.gt) INCLUYE UNA CLÁUSULA DE MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y UNA CLÁUSULA DE ARBITRAJE ¹

El señor ***** quien actúa en calidad de Gerente General o Representante Legal en su caso, de la entidad *****, **Sociedad Anónima** lo cual acredita con el documento inscrito en el Registro Mercantil. Registro No. **** Folio *** Libro ** de Auxiliares de Comercio.

*La entidad *****, **Sociedad Anónima** en adelante simplemente solicitante/titular y la Universidad del Valle de Guatemala en su calidad de ente Registrador de Nombre de Dominio de Internet del nivel superior correspondiente al código de Guatemala (.gt) quien es representada por el señor Luis Roberto Furlán Coliver manifestamos expresamente estar plenamente facultados, en las calidades en que actuamos y estar en el pleno goce de nuestros derechos civiles para celebrar el presente contrato. Y CONVENIMOS, de palabra y en idioma español, celebrar por este medio el CONTRATO DE SERVICIOS DE REGISTRO DE NOMBRE DE DOMINIO DE INTERNET DEL CCTLD .GT de conformidad con las siguientes cláusulas:*

1. DEFINICIONES:

Para los efectos del presente contrato de servicios de nombre de dominio en Internet se entiende por:

- 1.1 **Contacto administrativo:** la persona individual o jurídica responsable de un nombre de dominio a la que podrán enviarse todas las cuestiones relacionadas con el nombre de dominio.
- 1.2 **Contacto de facturación:** la persona individual o jurídica responsable de efectuar cualquier pago debido al Registrador en virtud del presente contrato de servicios de nombre de dominio en Internet.
- 1.3 **Nombre de dominio:** el nombre de dominio inscrito por el Registrador al solicitante del registro.
- 1.4 **Formulario de nombre de dominio:** la forma publicada por el Registrador con los fines de solicitar información de personas o entidades que requieran el registro de un

¹ Artículo 10 inciso 3) de la Ley de Arbitraje de Guatemala, Decreto 67/95 acuerdo de arbitraje entre las partes del contrato de servicios de nombre de dominio en Internet.

Aceptamos expresamente el contenido íntegro del presente contrato así como los documentos relacionados con el mismo y estando enterados y conscientes de los efectos del mismo lo aceptamos, ratificamos y firmamos.

Guatemala,

Firma del Solicitante de Nombre de Dominio

Firma Registrador

En la ciudad de Guatemala, el día * del mes de * del año dos mil ***, como Notaria DOY FE que las firmas que anteceden son auténticas, por haber sido puestas el día de hoy en mi presencia por los señores: LUIS FURLAN COLLVER, quien actúa como Administrador del Nombre de Dominio del Nivel Superior correspondiente al código de cada país (ccTLD) quien fue debidamente autorizado por el Consejo Directivo de la Universidad del Valle de Guatemala, tal y como consta en el punto Decimoseptimo del Acta 38-2000 de la sesión que el Consejo Directivo celebró el 9 de agosto del año dos mil, quien además se identifica con la Cédula Número de Orden A guión Uno y de Registro Trescientos cincuenta y un mil trescientos cuarenta y ocho, extendida por la Municipalidad de Guatemala y el señor ***** quien actúa en su calidad de Representante Legal de la entidad *****, **Sociedad Anónima** lo cual acredita mediante el Acta Notarial que contiene su Nombramiento, la cual quedó debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la Republica. Registro No. **** Folio *** Libro ** de Auxiliares de Comercio. Quienes firman nuevamente la presente acta de legalización.

Firma del Solicitante de Nombre de Dominio

Firma de Luis Furlán Collver

ANTE MI:

Firma y sello del Notario

Anexo 11

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



Encuesta al personal del Colegio

OBJETIVO: La presente encuesta está diseñada para obtener información sobre el conocimiento sobre la planificación estratégica en el colegio por parte de los colaboradores.

Instrucciones:

La presente encuesta debe completarse al marcar en la casilla correspondiente el ítem que más se adecue a su percepción sobre la pregunta planteada. Se le pide responder todas las preguntas.

La encuesta está dividida en tres fases, para conocer la información general, de planeación estrategia y del área administrativa.

La información de la boleta es confidencial y servirá únicamente para efectos de la investigación.

Información General

1. ¿En qué área labora?
 - a. Académica
 - b. Administrativa
 - c. Servicios

2. ¿Qué grado de escolaridad posee?
 - a. Diversificado
 - b. Técnico
 - c. Profesorado
 - d. Universitario
 - e. Maestría

3. ¿Cuántos años lleva laborando en el Colegio?

- a. Uno
- b. Dos
- c. Tres
- d. Cuatro
- e. Cinco
- f. Más de cinco

Conocimiento Estratégico

4. ¿Trabaja el Colegio a través de un Plan Estratégico?

- a. Sí ¿Porqué? _____.
- b. No ¿Porqué? _____.

5. ¿Posee el Colegio definida una Misión organizacional?

- a. Sí ¿Cuál es? _____.
- b. No

6. ¿Posee el Colegio definida una Visión organizacional?

- a. Sí ¿Cuál es? _____.
- b. No

7. ¿Conoce los Principios y Valores organizacionales del Colegio?

- a. Sí ¿Cuáles son? _____.
- b. No

8. ¿Conoce los objetivos a largo plazo del Colegio?

- a. Sí ¿Cuál es? _____.
- b. No

9. ¿Planifica las actividades que desarrolla?

- a. Sí
- b. No Continúe en la pregunta 12.

10. ¿Con que periodicidad planifica sus actividades?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Mensual
- d. Semestral
- e. Anual

11. ¿Quién debe aprobar su planificación?
- a. Ninguno
 - b. Director
 - c. Coordinador
 - d. Otro ¿Especifique quién? _____.

Área Administrativa

12. ¿Conoce la estructura organizativa del Colegio?
- a. Sí
 - b. No
13. ¿Ha recibido capacitaciones por parte del Colegio?
- a. Sí ¿Cuáles? _____.
 - b. No
14. ¿Se le proporcionó una inducción cuando ingreso a laborar al Colegio?
- a. Sí
 - b. No
15. ¿Le proporcionó el Colegio su descriptor y perfil de su puesto?
- a. Sí
 - b. No
16. Las relaciones con los demás colaboradores del Colegio son:
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Pésima
17. ¿A nivel general cómo se siente laborando en el Colegio?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Pésima

Anexo 12

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



Guía de entrevista a Director del Colegio

OBJETIVO: El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria del director y propietario del Colegio Infantil Mundo de Pequeños; que imparte docencia de pre-primaria y primaria incluyendo a niños con problemas de aprendizaje.

La presente entrevista esta estructurara para que pueda responder abiertamente sobre los cuestionamientos planteados, para lo cual puede ahondar en demás información que considere necesaria y pertinente.

La información de la presente boleta es confidencial y servirá únicamente para efectos de la investigación.

1. ¿Cuántos años tiene el Colegio de funcionamiento? _____.

2. ¿Conoce cuántos colegios prestan el servicio relacionado con la educación especial en el municipio de San Miguel Petapa?

SI _____ NO _____

3. ¿Cuántas personas laboran en el Colegio, incluyendo a personal académico, administrativo y de servicios? _____.

4. ¿Posee el Colegio una misión organizacional?

SI _____ ¿Cuál es? _____.
NO _____ ¿Porqué? _____.

5. ¿Tiene el Colegio una visión organizacional?

SI ____ ¿Cuál es? _____.
NO ____ ¿Porqué? _____.

6. ¿Define el Colegio Objetivos organizacionales a largo plazo?

SI ____ ¿Cuáles son? _____.
NO ____ ¿Porqué? _____.

7. ¿Cuáles son los servicios relacionados con la educación especial que brinda el Colegio? _____.

8. ¿Cuántos grados posee actualmente el Colegio? _____.

9. ¿Cuántos alumnos posee actualmente el Colegio? _____.

10. ¿Conoce cuál es la participación dentro del mercado educativo en San Miguel Petapa?

SI ____ ¿Cuál es? _____.
NO ____ ¿Cómo le perjudica? _____.

11. ¿Realiza planes de trabajo por escrito?

SI ____ ¿Podría describir la metodología? _____.
NO ____ ¿Porqué? _____.
Pase a la pregunta no. 15

12. ¿Para cuánto tiempo realiza el Colegio los planes de trabajo?

a) Semanal _____
b) Mensual _____
c) Semestral _____
d) Anual _____
e) otro _____ ¿Cuánto tiempo? _____.

13. ¿Comunica los planes de trabajo a sus Colaboradores?

SI ____ ¿Cómo? _____.
NO ____ ¿Porqué? _____.

14. ¿Revisa periódicamente los planes que realiza?

SI _____ ¿Cómo? _____.
NO _____ ¿Porqué? _____.

15. ¿Qué motivaciones tuvo cuando decidió abrir del Colegio? _____.

16. ¿Realiza actividades extracurriculares el Colegio?

SI _____ ¿Cuáles? _____.
NO _____ ¿Porqué? _____.
Pase a la pregunta no. 19

18. ¿Cuáles son los objetivos de las actividades extracurriculares? _____.

19. ¿Se capacita al personal académico y administrativo para realizar de forma eficiente el trabajo dentro del Colegio?

SI _____ ¿Cuáles? _____.
NO _____ ¿Porqué? _____.

20. ¿Cuáles son los valores que practica el Colegio? _____.

21. ¿Cuál es el uso de Internet para las actividades del Colegio? _____.

22. ¿Cómo administra la contabilidad el Colegio? _____.

23. ¿Existen reseñas anuales del Colegio?

SI _____ ¿Cuáles? _____.
NO _____

24. ¿Posee el Colegio proyecciones de ingresos para el presente año?

SI _____ ¿Cuáles? _____.
NO _____ ¿Porqué? _____.

25. ¿Cuál es la importancia para el Colegio el tema ecológico? _____.

Anexo 13

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



Guía de observación

OBJETIVO: La presente boleta establece los aspectos y lineamientos mínimos a observar dentro del trabajo de campo a realizarse en el Colegio Infantil Mundo de Pequeños, para cotejar y corroborar la información de la encuesta a los colaboradores y entrevista a la directora del Colegio.

1. Actitudes del personal del Colegio hacia los padres de familia (servicio al cliente).
2. Calidad de infraestructura administrativa, educativa y computación.
3. Instalaciones salubres.
4. Calidad de las instalaciones de la oficina de la Dirección.
5. Tamaño de las aulas.
6. Infraestructura adecuada para educación especial.
7. Didáctica de los maestros al impartir las clases.
8. Comunicación entre maestros.
9. Comunicación entre maestros y director.