

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA EXPERIMENTAL JORNADA MATUTINA JOSÉ RODRÍGUEZ CERNA Y EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA VESPERTINA."

TESIS DE GRADO

NANCY ABIGAIL REYES REYES
CARNET 21346-09

ZACAPA, MARZO DE 2016

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA EXPERIMENTAL JORNADA MATUTINA JOSÉ RODRÍGUEZ CERNA Y EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA VESPERTINA."

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

NANCY ABIGAIL REYES REYES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MARZO DE 2016

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON

LIC. LOURDES JANETH ESTRADA PINALES DE SALGUERO

Zacapa, Marzo 16 de 2016

Señores
Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Presente.

Estimados miembros del Consejo:

Por este medio hago constar que he asesorado el trabajo de graduación de la estudiante **NANCY ABIGAIL REYES REYES**, carné **21346-09**, titulado **"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JORNADA MATUTINA JOSÉ RODRÍGUEZ CERNA Y EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA VESPERTINA"**.

Y que luego de las evaluaciones y modificaciones correspondientes, a mi juicio cumple con los requisitos establecidos por la Facultad para proceder a su autorización de impresión final.

Deferentemente,


Mgtr. Carlos Leonel Cerna Ramirez
Colegiado No. 5,738



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante NANCY ABIGAIL REYES REYES, Carnet 21346-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0117-2016 de fecha 6 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA EXPERIMENTAL JORNADA MATUTINA JOSÉ RODRÍGUEZ CERNA Y EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA VESPERTINA."

Previo a conferirsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de marzo del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS: Por darme la vida, además la fortaleza, sabiduría, gracia y bendición, pues me ha permitido lograr un triunfo académico esencial para desarrollar mi vida profesional, te doy a ti Señor la gloria y la honra porque tu fidelidad, bondad, y amor son grandes cada día.

A MIS PADRES: Por ser la conexión de mi existencia, quienes me han enseñado el buen camino y la perseverancia a pesar de las adversidades. Mi madre quien me ha apoyado toda mi vida, por su amor y motivación para lograr mis sueños, honrándoles con este éxito todos sus esfuerzos y sacrificios.

A MI ESPOSO: Por todo su apoyo constante y amor incondicional en los momentos de desvelos, flaquezas, alegrías y victorias, que ha sido el impulsor durante mi carrera, gracias por estar allí siempre a mi lado. Te amo.

A MIS HERMAN@S: Por todo el apoyo que me han dado, por ser uno de los pilares fundamentales en mi vida, compartiendo este triunfo con mucho amor y que sea un ejemplo para ustedes para inspirarles a ser mejores.

A MI FAMILIA: Abuelo, abuela, tíos, tías, primas y primos por ser una parte importante en mi vida, estar en los momentos buenos y malos, darme sus consejos y sobre todo amor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Rafael Landívar por ser mi campo de aprendizaje y formación con valores para ser una profesional con excelencia.

A mis compañer@s por brindarme su apoyo y amistad, por todo los momentos compartidos durante mi carrera y aunque nuestros caminos estén separados, esos años de estudio serán memorables.

A mis catedráticos por contribuir impartiendo los conocimientos y experiencias a través de estos años, enriquecieron mi vida y les agradezco con todo mi corazón.

A mis amig@s por su gran cariño y apoyo incondicional en todo momento.

A mi Asesor MGTR. Carlos Leonel Cerna por brindarme su apoyo y sus conocimientos académicos para culminar mi tesis.

A los colaboradores de DIDEDUCZ e Instituciones Educativas, por ser parte de este proyecto al brindarme su apoyo y tiempo para culminar el mismo.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

I MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Ministerio de Educación	5
1.1.3 Sistema Educativo en Guatemala	10
1.1.4 Situación actual	11
a) Zacapa	11
b) Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna”	16
c) Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina	18
d) Dirección Departamental de Educación de Zacapa	22

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración	28
1.2.2 Proceso administrativo	28
a) Planeación	29
➤ Importancia de la planeación	30
➤ Objetivos de la planeación	30
➤ Técnicas y herramientas de planeación	31
➤ Tipos de planes	32
➤ Proceso de planeación	34
b) Organización	36
➤ Importancia de organización	37
➤ Proceso de organización	38
➤ Tipos de organización	39
➤ Estructura organizacional	40
➤ Organigramas	40
➤ Manuales administrativos	42

➤ Tipos de manuales administrativos	43
c) Integración de personal	44
➤ Administración de recursos humanos	44
➤ Planeación de recursos humanos	44
➤ Proceso de planeación de los recursos humanos	45
➤ Inducción	45
➤ Capacitación y desarrollo	45
d) Dirección	46
➤ Importancia de la dirección	46
➤ Liderazgo	46
➤ La comunicación	47
➤ Propósitos de la comunicación	47
➤ Proceso de comunicación	48
➤ Barreras de comunicación	50
e) Control	50
➤ Importancia del control	50
➤ Proceso del control	51
➤ Tipos de control	53
➤ Herramientas de control	54
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	56
2.1 Objetivos	58
2.1.1 Objetivo general	58
2.1.2 Objetivos específicos	58
2.2 Elemento de estudio	59
2.2.1 Definición conceptual	59
2.2.2 Definición operacional	59
2.3 Indicadores	59
2.4 Alcances y limitaciones	60
2.5 Aporte	60
III MÉTODO	62
3.1 Sujetos	62

a. Grupo 1	63
b. Grupo 2	63
c. Grupo 3	63
d. Grupo 4	63
3.2 Población	64
3.3 Instrumentos	69
3.4 Diseño y metodología estadística	70
3.5 Procedimiento	70
IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	72
V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	81
VI CONCLUSIONES	86
VII RECOMENDACIONES	88
VIII BIBLIOGRAFÍA	90
GLOSARIO	96
ANEXO No.1	97
➤ Cuestionario dirigido al Director y Subdirector de los Institutos	98
➤ Cuestionario dirigido al Personal Administrativo de los Institutos	100
➤ Cuestionario dirigido a Integrantes del Comité de Finanzas de los Institutos	102
➤ Cuestionario dirigido a Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ	104
ANEXO No.2	106
➤ Cuadro Grupo 1 Director/Subdirector (a) de los Institutos	107
➤ Cuadro Grupo 2 Personal Administrativo de los Institutos	109
➤ Cuadro Grupo 3 Integrantes del Comité de Finanzas	111
➤ Cuadro Grupo 4 Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ	112
ANEXO No.3	114
➤ Acuerdo Ministerial No. 73-2011. Programa Gratuidad	115
➤ Lineamientos del Programa de Gratuidad	121
➤ Acuerdo Ministerial No. 827-1997. Programa Bolsas de Estudio	128
➤ Acuerdo Ministerial No. 185-1988. Comité de Finanzas	130
➤ Acuerdo Ministerial No. 318-2006. Arrendamiento de Edificios	133

➤ Ley de Administración de Edificios Escolares. Decreto Legislativo No. 58-1998.	134
➤ Convenio para Arrendamiento de Edificios	136
➤ Circular para Arrendamiento de Edificios	139
ANEXO No.4	141
➤ Cuadro de sistematización del problema.	142

RESUMEN

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa (DIDEDUCZ) requiere llevar una administración adecuada en la ejecución del programa de apoyo de gratuidad, bolsas de estudio; de igual forma el arrendamiento de edificios y el comité de finanzas en los institutos educativos beneficiados del nivel medio, que representan a los establecimientos más grandes a nivel municipal.

Siendo necesario viabilizar y regular el desarrollo de procesos esenciales tales como, la planificación, evaluación, seguimiento y supervisión de los programas educativos. Enfocándose en programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos de cada departamento para poder ejecutar y evaluar la administración de los recursos financieros.

En el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores se realizan de una manera incompleta, dicha situación afecta y hace que los objetivos establecidos no se efectúen.

Por lo cual este estudio tuvo como objetivo general analizar la situación actual del Proceso Administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina.

Para la realización del estudio y análisis de la situación actual del proceso administrativo en ambos institutos mencionados anteriormente, a través del planteamiento del problema, se enfocó la importancia que tiene la aplicación adecuada del proceso administrativo, que define actividades de trabajo y reúne el conocimiento adecuado para la administración; necesarias para el logro de objetivos y metas establecidas.

Dentro del instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas. El trabajo investigativo, que corresponde al tipo descriptivo se aplicó a cuatro grupos dentro de los cuales fueron: Director, Subdirector (a) y Personal administrativo de las instituciones, Integrantes del Comité de finanzas de ambos institutos educativos, Supervisora educativa y personal de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa relacionadas con los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas que se brindan a los establecimientos educativos.

Se realizó un análisis y cuadros para interpretar los resultados. En base a ello se detectó que el proceso administrativo; en sus etapas de planeación, organización, integración del personal, dirección, control es aplicado de manera incompleta; por lo cual afecta y hace que los objetivos no se lleguen a cumplir.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el Ministerio de Educación desarrolla programas de apoyo, junto con arrendamiento de edificios y comité de finanzas; los cuales son ejecutados en los establecimientos educativos por medio de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa; que requiere llevar una administración adecuada para el cumplimiento de cada una de las actividades.

De igual forma en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa son importantes los programas de apoyo que se otorgan en el nivel medio, junto al arrendamiento de edificios, comité de finanzas; para el funcionamiento conforme a la simplificación de los trabajos, elevación de productividad, eficiencia para el éxito y contribución para el bienestar de dichos institutos.

La presente investigación se estructura en el primer capítulo con el marco referencial y contextual, haciendo énfasis con otras investigaciones en el análisis del proceso administrativo. Asimismo se encuentra el marco teórico que fundamenta el proceso administrativo, el cual representa los términos del elemento de estudio de esta investigación ampliando su panorama e importancia.

Posteriormente en el segundo capítulo se presenta el planteamiento del problema, que refleja el diagnóstico del problema e identifica la problemática que origina el estudio; el cual contiene la pregunta de estudio, objetivo general y objetivos específicos, elemento de estudio, definición conceptual, definición operacional, alcances, limitaciones, aporte. La metodología empleada fue el tipo de investigación descriptiva, que consiste en analizar y describir estudios anteriores relacionados con el tema de investigación.

Para efectos de esta investigación los sujetos de estudio fueron: Director, Subdirector (a) y Personal administrativo de dichos Institutos, Integrantes del Comité de finanzas de ambos institutos del nivel medio jornada matutina y vespertina, Supervisora educativa y personal de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa; quienes desarrollan parte de las actividades asignadas a dichos establecimientos educativos.

Además en el tercer capítulo se encuentra el método, necesario para determinar el enfoque, los sujetos, los instrumentos a utilizar para obtener la información, el procedimiento y el análisis que se pretende realizar de la investigación.

Asimismo, en el capítulo cuatro se muestra la presentación de resultados de esta investigación, en el capítulo cinco el análisis e interpretación. Siendo el conjunto de actividades que consiste en conferir sentido a los datos y al estudio en general, mostrando la relevancia del estudio y de sus hallazgos.

Seguido en el capítulo seis se presentan las conclusiones y en el capítulo siete se derivan las recomendaciones estrechamente relacionadas con las conclusiones.

Luego en el capítulo ocho se encuentran las referencias bibliográficas citadas en todo el documento y al final se muestran los anexos.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

Para llevar a cabo el presente estudio se consideró importante citar otras investigaciones realizadas que se enmarcan con el tema. Mismas que permiten presentarlo en ambientes diferentes.

1.1.1 Antecedentes

Pérez (2010), en su tesis titulada “Proceso Administrativo en los Centros Educativos Privados de las Colonias Las Minervas, Mixco, Guatemala”. Utilizando el tipo de investigación descriptiva, estableció como objetivo describir cómo se aplica el proceso administrativo en los centros educativos privados de las Colonias las Minervas, Mixco, Guatemala.

Concluyendo que el proceso administrativo en las instituciones educativas privadas ubicadas en las colonias las Minervas, Mixco y Guatemala; se aplica de forma empírica y deficiente, ya que muchos de los procesos no son puestos en práctica y terminan en requisitos burocráticos para operar.

Por lo cual generó recomendaciones a los directores de las Instituciones Educativas; quienes deberán aplicar, ejecutar y comunicar el proceso administrativo a lo interno de la institución.

Medrano (2008), en su tesis “Análisis del Proceso Administrativo en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa”, utilizando el tipo de investigación descriptiva, estableció como objetivo analizar la situación actual del proceso administrativo en la municipalidad, mediante su análisis.

Entre sus conclusiones en cuanto a la aplicación de los tipos de planes, la Municipalidad de Asunción Mita, no los efectúa de manera correcta, pues todos los integrantes de la misma tienen una noción de lo que es la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas; pero éstas no se encuentran definidas de manera clara ni por escrito.

Recomendando que la Municipalidad describa adecuadamente los tipos de planes que desea aplicar en la institución, así también que los efectúe de manera clara y por escrito para que los miembros los conozcan y, así tenga una visión correcta de lo que es y se quiere ser como organización.

Vásquez (2007), en su tesis titulada “Evaluación del Proceso Administrativo de las Pequeñas Empresas de Transporte de Carga de Importación y Exportación de la Ciudad de Guatemala”, el tipo de investigación fue descriptiva. Su objetivo fue evaluar el proceso administrativo en las pequeñas empresas de transporte internacional en la ciudad de Guatemala.

Concluyendo que la mayoría de los administradores tienen conocimientos sobre el proceso administrativo, aplican el control y la dirección; mientras que el personal operativo no tiene conocimiento sobre el proceso administrativo, sin embargo, los pocos que lo conocen, lo aplican. Recomendó que, sea importante que los administradores y su personal se capaciten, especialmente en el proceso administrativo para llevar una mejor administración en la empresa.

Silva (2005), en su tesis titulada “Aplicación del Proceso Administrativo en la Gestión de las Direcciones Departamentales de Educación para prestar Servicios de Calidad a la Comunidad Educativa de Santa Rosa”, el tipo de investigación fue descriptiva. Su objetivo fue determinar cómo se aplica el proceso administrativo en la gestión de las Direcciones Departamentales de Educación para prestar servicios de calidad a la comunidad educativa.

Estableció que el personal administrativo, coordinadores de unidad y franja de supervisión no se circunscriben a un plan específico para lograr las metas y objetivos institucionales fijados en la visión y misión.

En la cual recomendó implementar un programa permanente de capacitación dirigido a toda la estructura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Santa Rosa, para dar a conocer lo importante de aplicar los componentes de las fases del proceso administrativo.

López (2005), en su tesis “Proceso Administrativo en la Captación de Estudiantes de un Colegio Capitalino”. Utilizando el tipo de investigación descriptiva, su objetivo fue investigar cómo se aplica el proceso administrativo en un colegio capitalino para la captación de estudiantes.

Concluyendo que el proceso administrativo en la captación de estudiantes en el Colegio se aplica parcialmente, pero existen deficiencias para desarrollar cada una de las fases establecidas. En la cual recomendó que sea necesario que las cuatro fases del proceso administrativo se apliquen en la captación de estudiantes para obtener un mejor rendimiento para lograr los objetivos organizacionales.

1.1.2 Ministerio de Educación (MINEDUC)

El Ministerio de Educación es el Ministerio del Gobierno de Guatemala responsable de la educación en Guatemala, siendo uno de los catorce ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo; bajo la dirección del Presidente de la República. De acuerdo al artículo 33 de la Ley del Organismo Ejecutivo, describe las funciones correspondientes relativas a los servicios escolares y extraescolares para la educación de los guatemaltecos (Ministerio de Educación 2013).

➤ Funciones

a) Formular y administrar la política educativa, velando por la calidad y la cobertura de la prestación de los servicios educativos públicos y privados, todo ello de conformidad con la ley.

b) Coordinar con el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda las propuestas para formular poniendo en vigor las normas técnicas para la infraestructura del sector.

c) Velar porque el sistema educativo del Estado contribuya al desarrollo integral de la persona, con base en los principios constitucionales de respeto a la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz, al carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de Guatemala.

d) Coordinar esfuerzos con las universidades y otras entidades educativas del país, para lograr el mejoramiento cualitativo del sistema educativo nacional.

e) Coordinar y velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas nacionales de alfabetización, planificación educativa, investigación, evaluación, capacitación de docentes, personal magisterial, educación intercultural ajustándolos a las diferentes realidades regionales étnicas del país.

f) Promover la autogestión educativa y la descentralización de los recursos económicos para los servicios de apoyo educativo mediante la organización de comités educativos, juntas escolares; otras modalidades en todas las escuelas oficiales públicas; así como aprobarles sus estatutos para reconocer su personalidad jurídica.

g) Administrar en forma descentralizada, subsidiaria; los servicios de elaboración, producción e impresión de textos, materiales educativos y servicios de apoyo a la prestación de los servicios educativos.

h) Formular la política de becas, administrar descentralizadamente el sistema de becas y bolsas de estudio que otorga el Estado.

➤ **Misión**

“Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida además con una Guatemala mejor” (Ministerio de Educación 2013).

➤ **Visión**

“Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta” (Ministerio de Educación 2013).

➤ **Valor y objetivo general**

“Queremos que todos los niños, niñas y jóvenes tengan educación de calidad con pertinencia cultural”.

➤ **Políticas educativas**

Las políticas educativas que plantean una orientación realista de las acciones que deberían sustentarse en el desarrollo de un esquema integrado, donde el acceso, la cobertura, así como la calidad estén enmarcados en la equidad que constituyan el centro de las acciones. Estas deben sustentarse en acciones de tipo administrativo, la participación multisectorial, los programas de apoyo; un adecuado financiamiento y legislación, las cuales son según el Ministerio de Educación, (2013):

1. Cobertura: Garantizar el acceso, permanencia, egreso efectivo de la niñez, la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos, subsistemas escolar y extraescolar.

2. Calidad: Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.

3. Modelo de gestión. Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencias en el sistema educativo nacional.

4. Recurso humano: Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.

5. Educación bilingüe multicultural e intercultural: Fortalecimiento de la Educación Bilingüe multicultural e intercultural.

6. Aumento de la inversión educativa: Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional.

7. Equidad: Garantizar la educación con calidad que demandan las personas que conforman los cuatro pueblos, especialmente los grupos más vulnerables, reconociendo su contexto en el mundo actual.

8. Fortalecimiento institucional y descentralización: Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura, pertinencia social, cultural, lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo.

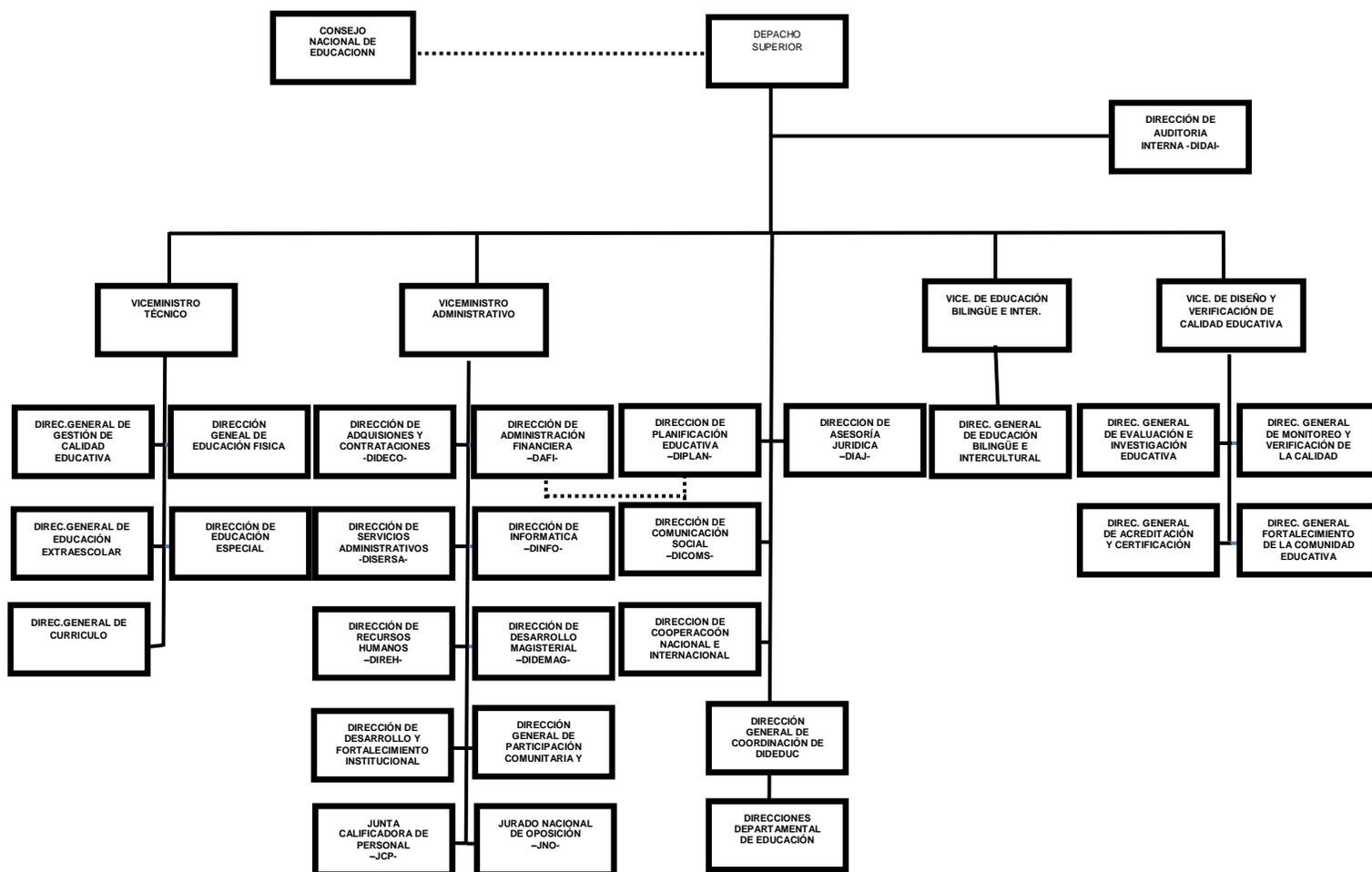
Cuadro 1
Plan de Implementación Estratégica

Objetivos Estratégicos	Ejes de Gobierno	Pactos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la gestión en el aula empoderando a las comunidades. ➤ Fortalecer las capacidades de los maestros. ➤ Responder a las necesidades de cobertura y calidad. ➤ Rendir cuentas, un cambio de cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad, democracia y justicia. ➤ Infraestructura productiva y social para el desarrollo. ➤ Desarrollo rural sustentable. ➤ Inclusión social. ➤ Desarrollo económico competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paz, seguridad y justicia. ➤ Pacto fiscal ➤ Hambre cero

Fuente: Ministerio de Educación, (2013).

El plan de implementación establecido por el Ministerio de Educación ha sido formulado a partir de las políticas educativas, el diagnóstico situacional del estado de la educación de Guatemala que contempla líneas estratégicas como base fundamental para fortalecer la educación.

Figura 1
Organigrama de MINEDUC



Fuente: Ministerio de Educación, (2013).

Constituye los distintos viceministerios y las direcciones que conforman al Ministerio de Educación para cumplir con las políticas educativas que corresponden al desarrollo, capacidades individuales y a la satisfacción de necesidades y demandas de una sociedad.

1.1.3 Sistema Educativo en Guatemala

Según MINEDUC (2013), El Sistema Educativo Nacional ha evolucionado significativamente desde la firma de los Acuerdos de Paz. Aunque aún existen grandes retos en materia de cobertura, calidad, acceso, equidad y sobre todo pertinencia, los avances de la última década son considerables.

Asimismo la educación está regulada por el Sistema Educativo de Guatemala, de acuerdo al Ministerio de Educación (2013), es el conjunto ordenado e interrelacionando de elementos, procesos, sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca.

Los niveles del sector educativo, según el Sistema Educativo de Guatemala divide la enseñanza en los siguientes niveles:

- **Primer Nivel:** Educación Inicial
- **Segundo Nivel:** Educación Preprimaria (Párvulos: 1, 2 y 3)
- **Tercer Nivel:** Educación Primaria (Primero a Sexto Grado, Educación Acelerada para adultos de Primera a la Cuarta Etapa)
- **Cuarto Nivel:** Educación Media (Ciclo de Educación Básica y Ciclo de Educación Diversificada)
- **Educación Superior** (Universidad)

La calidad es un aspecto importante en el tema educativo, es por esto que la responsabilidad del Ministerio de Educación es garantizar la calidad de educación que se imparte en todos los centros educativos del país, tanto públicos, privados y por cooperativas.

De igual forma la calidad de la educación radica en que la misma debe ser científica, crítica, participativa, democrática, dinámica. Para ello será necesario viabilizar y regular el desarrollo de procesos esenciales tales como la planificación, la evaluación, el seguimiento, la supervisión de los programas educativos.

Según el Ministerio de Educación (2013), se están ejecutando nuevas políticas, las cuales generan un ajuste al sistema educativo e instituciones públicas y privadas dando prioridad a la calidad educativa. Se parte de la premisa que el ejercicio pleno del derecho a la educación, consiste no sólo en asistir a un centro educativo, sino tener acceso a una educación de calidad. De acuerdo a esta política de calidad los objetivos estratégicos son:

- a) Asegurar que las herramientas, documentos e instrumentos curriculares respondan a las características, necesidades y aspiraciones de cada uno de los pueblos que conforman nuestro país.
- b) Fortalecer la profesionalización y desarrollo socio-cultural del docente.
- c) Avanzar en la profesionalización de técnicos y docentes para fortalecer la educación extraescolar.
- d) Fortalecer la figura directiva en la gestión de la administración educativa: el Director.

1.1.4 Situación actual

a) Zacapa

El departamento de Zacapa se encuentra situado en la región III o región Nor-Oriente, su cabecera departamental es Zacapa, limita al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal; al sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa; al este con el departamento de Izabal y la República de Honduras; al oeste con el departamento de El Progreso. Se ubica en la latitud 14° 58' 21" y longitud 89° 31' 42"; cuenta con una extensión territorial de 2,690 kilómetros cuadrados. (Dirección Municipal de Planificación 2013).

Para el Instituto Nacional de Estadística, (INE 2009), el nombre de este departamento se origina del náhuatl Zacatl = Zacate o yerba, y apán = en el río, palabra que a su vez se compone de atl = agua, río, y apán = locativo que significa en; Zacapa significa sobre el río del zacate o de la yerba. Tiene una extensión territorial de 2,690 kilómetros cuadrados. Su cabecera departamental es Zacapa, cuenta con 11 municipios, siendo los siguientes: Zacapa, Cabañas, Estanzuela, Gualán, Huité, La Unión, Rio Hondo, San Diego, Teculután, Usumatlán, San Jorge.

Asimismo en el departamento se presentan tres regiones definidas, la parte norte es montañosa, siendo atravesada de oeste a este por la Sierra de Las Minas, la parte central es recorrida en la misma dirección por el Río Motagua, la zona sur está formada por pequeñas cadenas de montes y cerros aislados, separados por hondonadas más o menos profundas.

El clima es cálido, con temperatura anual de 27 grados centígrados, la máxima de 33.9 grados centígrados y mínima de 21.3 grados centígrados, siendo los meses de marzo y abril los más cálidos. La humedad relativa es de 66% aproximadamente.

En época de la colonia, Zacapa dependía de la provincia de Chiquimula, pero en 1825 se decidió dividir el departamento de Chiquimula en dos porque su territorio era demasiado extenso; muy difícil de administrar: Zacapa y Chiquimula. Al principio fue un pequeño caserío, pero luego, debido a sus buenos pastos para el ganado y sus obrajes de añil se fue poblando rápidamente llegando así a adquirir importancia comercial por lo que la llevó a convertirse en ciudad en noviembre de 1,896 cuando se inauguró también el Ferrocarril del Norte, (Lanuza 2006).

Su principal fuente de agua que tiene el departamento es el río Grande o Motagua que nace en el altiplano quiche y cuando pasa por Gualán se torna más ancho, su velocidad disminuye y su cauce es lo suficientemente profundo que permite la navegación con embarcaciones de poco calado, por lo que antiguamente se le consideró como un puerto fluvial.

Cuadro 2

Aldeas del municipio de Zacapa

No.	Lugar poblado	No.	Lugar poblado
1	Achiotés	32	Llano de piedras
2	Agua blanca	33	Manzanotes
3	Agua fría	34	Matazano
4	Albaleritos	35	Monte obscuro
5	Barranco colorado	36	Peralta
6	Chagüites	37	Pinalito
7	Canoguitas	38	Pie de la cuesta
8	Cari alballeros	39	Plan del morro
9	Cerro pelón	40	Polja
10	Cerro chiquito	41	Rio arriba
11	Cerro grande	42	San Jorge
12	Cimarrón	43	San Juan
13	Corozo	44	San pablo
14	El frutillo	45	Santa Anita lajinco
15	El maguey	46	Santa lucia
16	Guacal majada	47	Santa Rosalía
17	Guadalupe	48	Shastutu
18	El guineal	49	Shuntuy
19	Jampu	50	Sicaraste
20	Jícaral	51	Sinaneca
21	Jumuzna	52	Sompopero
22	Jumuzna abajo	53	Tablones
23	Lapachi	54	Tajaral
24	La fragua	55	Tapata
25	La majada y tocino	56	Terrero
26	Lámpara	57	Trapiche
27	Lampocoy	58	Trementina
28	Las cañas	59	Tres cruces
29	Loma del viento	60	Volcán samaica
30	Los jocotes	61	Zapotal
31	Los limones	62	Llano de calderón

Fuente: Dirección Municipal de Planificación, (2013).

El municipio de Zacapa está conformado por aldeas que corresponden al área rural, que se ubica a una distancia considerable al centro del municipio.

Cuadro 3

Caseríos del municipio de Zacapa

No.	Lugar Poblado	No.	Lugar Poblado
1	Agua zarca	27	Loma pareja
2	Canal I.	28	Los baños
3	Canal II.	29	El hato
4	Canal III.	30	Los medinas
5	Camalote	31	Malpaís
6	Cerro mira mundo	32	Manteado
7	Chiqueritos	33	Mariquitas
8	Coco	34	Mayorga de la aldea polja
9	Cueva del tigre	35	Nexcalar
10	Capulín	36	Oasis
11	El tamarindo	37	Oratorio
12	El palmar	38	Piedra blanca
13	El zarzal	39	Potreritos
14	Guanaba	40	Puente blanco
15	Guapinol	41	Puente el chilar
16	Jocaraste	42	Quebrada de la vega
17	Jacaguay	43	Quebradita
18	La atravesada	44	Quinteros
19	La cuchilla	45	Rio las cañas
20	La jarretada	46	San Felipe
21	La línea buena vista	47	San Ignacio
22	La plancha	48	San Pedro
23	La presa	49	Tablón ojo de agua
24	Las joyas	50	Tanuste
25	Las viviendas	51	Tortuguitas
26	Las shispia	52	Trapiche

Fuente: Dirección Municipal de Planificación, (2013).

Los datos anteriores representan a los caseríos habitados por la población zacapaneca, lo cual es importante destacar que en los últimos años han aumentado considerablemente los habitantes.

- Croquis del municipio de Zacapa sectorizado por la Dirección Departamental de Planificación de las aldeas y caseríos:

Figura 2

Mapa del municipio de Zacapa



Fuente: Dirección Municipal de Planificación, (2013).

En la imagen anterior expuesta, se presenta el mapa de la organización territorial del municipio de Zacapa con sus 62 aldeas y 52 caseríos respectivos, actualmente poblados.

b) Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” ubicado en el barrio la Reforma, Zacapa.

El Instituto Nacional de Educación Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna”, de acuerdo a la Constitución Política de Guatemala, según el artículo 7, el Estado garantiza la educación gratuita y obligatoria a todos los guatemaltecos, sin discriminación alguna. También el artículo 72, la educación tiene como fin primordial, el desarrollo integral de la persona. De acuerdo al artículo 74, los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación básica y diversificada, dentro de los límites de edad que fije la ley.

Al mismo tiempo el Instituto Nacional de Estadística (2009), señala que el nivel educativo de la población determina la adquisición de competencias básicas generando oportunidades para obtener mejores ingresos, reducir los niveles de pobreza y elevar el grado de desarrollo. Además establece el sistema educativo formal en Guatemala, que comprende el nivel básico (13 a 15 años).

Martínez (2011), autorizo el reglamento que norma el funcionamiento del Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” Barrio La Reforma según Acuerdo Ministerial No. 994 del 10 de Julio de 1985.

Misión

“Somos una institución que presta servicios educativos del nivel medio del ciclo básico a la población del departamento de Zacapa, preocupándonos porque dichos servicios sean eficientes y eficaces. Teniendo la tecnología como herramienta importante en los cursos académicos y ocupacionales” (López, 2013).

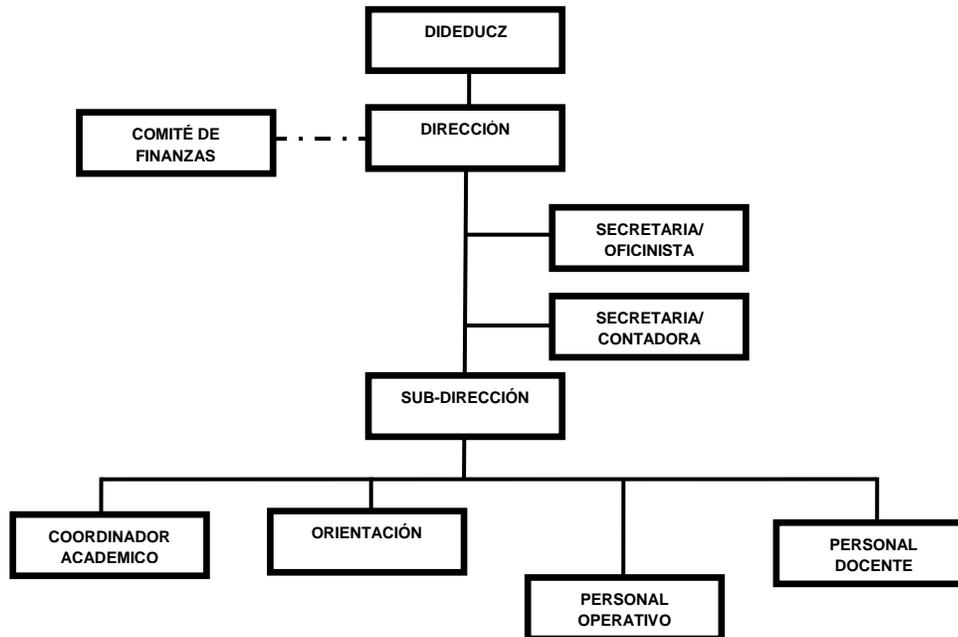
Visión

“Ser un proyecto a nivel medio, líder en tecnología avanzada y en formar generaciones con actitudes y aptitudes positivas hacia el trabajo productivo con bases en el manejo de conocimientos y la capacidad para continuar estudios” (López, 2013).

Valores

Respeto, honestidad, responsabilidad y solidaridad.

Figura 3
Organigrama Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna”



Fuente: Elaboración Propia (2013).

A través de la estructura organizacional, el Instituto básico jornada matutina presenta una forma de organización para desempeñar y desarrollar los cargos asignados para lograr el cumplimiento de los objetivos en el establecimiento.

c) Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina ubicado en el barrio la Reforma, Zacapa.

Según López, (2013); el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, es una institución pública que se dedican a proveer a los guatemaltecos educación de forma gratuita, que cumplen con las expectativas de los padres de familia, para formar ciudadanos que estén en la capacidad de contribuir al desarrollo de Guatemala.

Así mismo manifiesta que a mediados de 1982 un grupo de profesionales, deseosos de que la juventud zacapaneca contara con una nueva oportunidad educativa, después de realizar los estudios y el análisis correspondiente, iniciaron los trámites para la creación de la carrera de “Perito en Administración de Empresas”, la que dio existencia en enero de 1983 según resolución No. 0060-95-III, que están ubicados en el barrio la reforma del municipio de Zacapa.

De igual forma menciona que en Zacapa se han establecidos varias empresas ya sea de carácter agrícola, comercial o industrial, por ejemplo: FERQUIGUA, EMBOLLETADORA DEL ATLÁNTICO, S.A. PAO, PAINSA. López, (2013), indica que de acuerdo al incremento empresarial de la región para cumplir con la necesidad de preparar personal calificado para laborar en las empresas; dicho Instituto ofrece la carrera de Perito en Administración de Empresas, obteniendo una preparación académica en las áreas económico, administrativo y matemático, que son elementos fundamentales para el desarrollo, crecimiento y productividad en una empresa.

Además los egresados de la carrera de Perito en Administración de Empresas, según López, (2013) tienen las siguientes oportunidades de trabajo:

➤ Laborar en cualquiera de las empresas privadas, estatales o autónomas que funcionen en la comunidad o la ciudad capital, lugares donde ha habido mucha aceptación del elemento humano que egresa de estos institutos.

- Establecer su propio negocio o administrar una empresa familiar, actividad que le permitirá poner en práctica los conocimientos recibidos y lograr incrementar su propio capital o el capital familiar.
- El título es válido para continuar estudios en cualquiera de las universidades que funcionan en el país.
- Continuar estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas, Auditoría y Mercadotecnia, en las universidades del país.

A partir de 1990 los estudiantes de la carrera de administración de empresas, recibe también cursos de computación reconociéndosele sus créditos en esta área, a través de un diploma avalado por autoridades del Ministerio de Educación. Según López (2013), a la fecha han egresado 28 promociones de Peritos en Administración de Empresas, la población estudiantil ha tenido un crecimiento del 100% en el transcurso de los años que ha venido funcionando el establecimiento.

Visión

“Ser una institución educativa reconocida por su alto estándar académico, organizado y eficaz que dé como resultado, jóvenes comprometidos con Guatemala, con actitudes positivas y excelente formación académica” (López, 2013).

Misión

“Somos una institución educativa que brinda formación académica de calidad con sus principios y valores, formando al estudiante de manera profesional y responsable para que esté en la capacidad de enfrentar los retos que se le presentan en el transcurso de su vida profesional” (López, 2013).

Objetivo general

Mantener calidad educativa, e inculcar principios y valores a los estudiantes.

Objetivos específicos

1. Ofrecer al alumno educación de vanguardia de acuerdo al curriculum nacional base.
2. Infraestructura acorde a las necesidades del alumnado.
3. Brindar al estudiante personal docente altamente capacitado.

Políticas

- a) Los docentes deben de contar con título profesional de profesorado de enseñanza media.
- b) Todas las actividades extra aula deben de estar autorizados por la Dirección Departamental de Educación.
- c) Todos los gastos que el establecimiento requiera deben de estar comprobados y acompañados con su respectiva documentación o su papelería.
- d) Los docentes, personal administrativo y personal operativo deben cumplir con los horarios establecidos.
- e) Mantener una línea de respeto entre trabajadores del instituto y alumnado.
- f) Los permisos o inasistencias por parte del personal del instituto debe de estar debidamente autorizados por la dirección o justificados, respectivamente.
- g) Los docentes deben guiarse con ética en el desempeño de sus labores.

Normas

- a) Los empleados debe presentarse a sus labores diarias, con vestimenta formal, a excepción de que exista autorización previa por parte de la dirección.
- b) El uso de la fotocopidora, se limita exclusivamente a las actividades docentes del establecimiento, salvo que exista autorización de la dirección para otros fines.
- c) Los empleados que tengan libros prestados por la Biblioteca deben devolverlos al finalizar el ciclo escolar, en buen estado.
- d) El uso de la computadora a cargo del establecimiento, se debe regir únicamente al uso de las labores de él.

Reglas

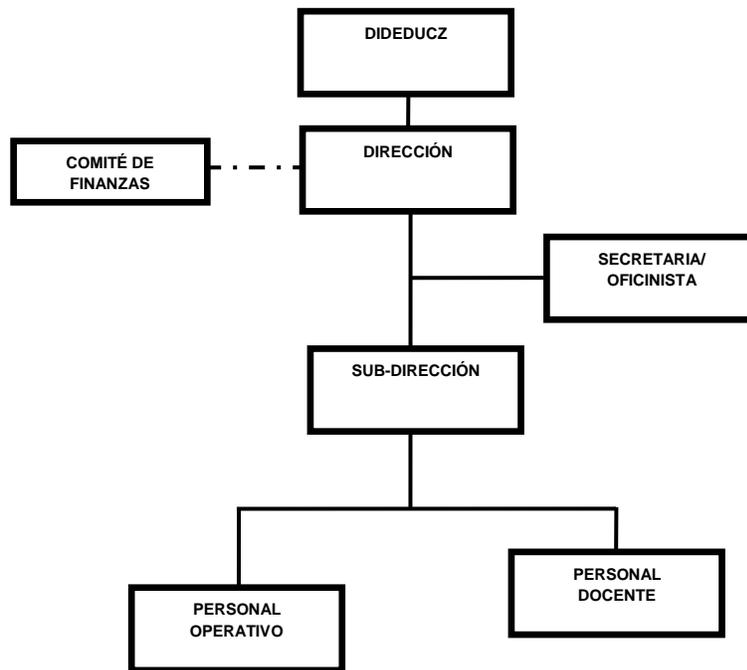
- a) No se permite el ingreso de armas de fuego o punzo cortante al establecimiento.
- b) No se permiten relaciones personales que no sean de carácter académico entre los docentes y alumnos (as).
- c) No se permite el uso de celulares en horas de clases, tanto para los docentes como para los alumnos.
- d) No se permite presentarse al establecimiento bajo efectos de bebidas alcohólicas o cualquier otro estupefaciente.

Base legal

Se autorizó que el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina adscrito al Instituto Nacional de Educación Básica Experimental “José Rodríguez Cerna” de la ciudad de Zacapa del Barrio La Reforma según resolución No. 0060-95-III con fecha 5 de julio de 1995, de la carrea de Perito en Administración de Empresas, según acuerdo ministerial No. 399 de fecha 18 de marzo de 1983 (López, 2013).

Figura 4

Organigrama Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina



Fuente: Elaboración Propia (2013).

La estructura anterior muestra la forma de organización del Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, donde se pone de manifiesto la relación formal existente y la autoridad relativa de cada cargo.

d) Dirección Departamental de Educación de Zacapa (DIDEDUCZ)

Según Guirola (2013), la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, ubicada en la 3ª. Calle entre 14 y 15 avenida zona 1, Zacapa, Guatemala. Fue creada al igual que en veintiún departamentos restantes del país, a través del Acuerdo Ministerial 165-1996 de fecha 21 de mayo de 1996, constituyendo los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en su jurisdicción.

Además cada Dirección Departamental de Educación estuvo dividida en unidades, siendo las siguientes: Unidad de Desarrollo Administrativo -UDA- Unidad de Desarrollo Educativo -UDE-, Unidad de Planificación de Administración Financiera -UPAF-, Unidad de Informática -UDI-, Oficina de Servicios de la Comunidad -OSC-. No obstante empiezan a funcionar formalmente en el año 1997.

➤ Inicialmente funcionó en:

La 4ta. Calle y 8a. avenida esquina, Barrio Las Flores, Zacapa, en los años 1997 y 1998, edificio propiedad del Ministerio de Educación. Y del año 1998 a la fecha se encuentra ubicada en la 3ª. Calle entre 14 y 15 avenida zona 1, Zacapa, edificio propiedad de bienes del Estado, Ministerio de Finanzas Públicas, luego se hizo el trámite de traspaso del edificio al Ministerio de Educación a finales del año 1998, y es donde se brindan actualmente los servicios educativos para todos los habitantes del departamento de Zacapa. (Guirola, 2013).

Asimismo indica que la DIDEDUC de Zacapa quedó clasificada en tipo A, iniciando el estudio a principios del año 2008 y comenzando su funcionamiento y vigencia a partir del año 2009 con ésta nueva reestructuración; agregándose con Departamentos y Secciones, además de las unidades, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación con el fin de: Desconcentrar, Descentralizar, Desburocratizar el Sistema Educativo Nacional, causa de la problemática educativa; de esta manera viabilizar la adecuada prestación de servicios en el ámbito local.

De igual forma Guirola (2013), menciona que según el acuerdo gubernativo 165-1996 se describe la creación de las direcciones departamentales de educación, donde una de sus funciones es programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos de cada departamento para poder ejecutar y evaluar la administración de los recursos financieros. Por lo tanto el Departamento Administrativo Financiero de DIDEDUCZ según Guirola (2013), describe los siguientes beneficios que reciben los establecimientos educativos anteriormente mencionados:

➤ **Gratuidad de la educación**

Este fondo está regulado legalmente por medio del Acuerdo Ministerial No. 73-2011, de fecha 13 de enero del 2011, emitido por el Ministerio de Educación, el reglamento para el programa de Gratuidad de la Educación. El fondo de gratuidad, es una prestación del servicio público, de educación en forma gratuita, en el cual se fija una asignación anual para cada centro educativo público, en este caso el nivel medio cien quetzales (Q100.00) por alumno inscrito para la compra de productos de los grupos de gastos autorizados según el Acuerdo Ministerial 73-2011.

➤ **Bolsas de estudio**

Este fondo está regulado legalmente por medio del Acuerdo Ministerial No. 827-1997 de fecha 2 de diciembre de 1997 emitido por el Ministerio de Educación, el reglamento para el programa de Bolsas de estudio.

Las bolsas de estudio, es la modalidad en la que el becario recibe del Estado una asignación mensual en dinero, la cual estará sujeta a partida global que se le asigne a este rubro en el presupuesto de ingresos y egresos del Estado. Dicho programa se da por medio del Ministerio de Educación, el cual promoverá becas para los educandos guatemaltecos por vocación, rendimiento escolar, aptitudes y por no contar con los medios económicos para sostener sus estudios, se harán acreedores o beneficiarios al programa de bolsas de estudio.

➤ **Comité de finanzas**

Las funciones que realiza el Comité de finanzas se rigen por el Acuerdo Ministerial No.185-1988 (Instructivo para el funcionamiento de los Comités de Finanzas) de fecha 29 de enero de 1988 emitido por el Ministerio de Educación. Los Comité de finanzas, son los encargados de todas las recaudaciones de fondos que se hagan en los establecimientos educativos oficiales, por lo cual tienen como función principal administrar los fondos recaudados de toda actividad, los cuales pueden ser utilizados única y exclusivamente para el beneficio del alumnado.

➤ **Arrendamiento de edificios**

El arrendamiento de edificios está regulado legalmente por el Acuerdo Ministerial No. 318-2006 de fecha 3 de marzo de 2006 emitido por el Ministerio de Educación. Este programa de arrendamiento de edificios constituye el uso de los edificios escolares propiedad del Estado y los que el Ministerio de Educación utilice en calidad de arrendamiento, usufructo o cualquier otra figura legal, para desarrollar procesos escolares. Además establece la facultad a los Directores Departamentales de Educación para suscribir en representación del Ministerio de Educación, apegándose a lo prescrito en la Ley de Administración de Edificios Escolares, su reforma y el presente Acuerdo Ministerial, el documento administrativo que contenga el convenio para el uso de las instalaciones de los edificios escolares oficiales a nivel nacional.

Así también indica que el convenio mencionado deberá estar totalmente adecuado a las disposiciones de la Ley de Administración de Edificios Escolares y establecer las estipulaciones siguientes:

a) El plazo de utilización deberá otorgarse por un año, renovable por medio de otro convenio, sin poder prorrogarse automáticamente.

b) El pago mensual que deberá hacer la entidad solicitante, se determinará conforme al valor que razonablemente se acuerde entre las partes, tomando en cuenta los índices del valor de la renta en el lugar en que se encuentra el inmueble. Los servicios de agua,

luz y teléfono correrán por cuenta del solicitante y serán independientes del pago mensual. El Director Departamental de Educación deberá establecer la cuenta bancaria en la que se debe depositar la cantidad de dinero establecido, si fuere el caso.

c) Las partes podrán convenir que la forma de pago sea en especie, reparación o construcción, dependiendo las necesidades que tenga el edificio escolar oficial a utilizar u otro edificio que disponga el Director Departamental de Educación, cuando no hubiere necesidad de invertir en el edificio escolar oficial utilizado. En todo caso, el valor del pago en especie, reparación o construcción que pueda pactarse, no podrá ser menor al valor que le hubiere correspondido recibir al Ministerio de Educación, según lo establecido en el inciso b) anterior.

Misión

“Todas las acciones se enmarcan en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirada en principios y valores éticos para atender a la población escolar del departamento, en condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, que le preparen para la vida y el trabajo productivo. Ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales en nuestro departamento”. (Guirola, 2013).

Visión

“Las Direcciones Departamentales de Educación son instituciones que prestan servicios educativos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativamente y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de todos los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos”. (Guirola, 2013).

Objetivos

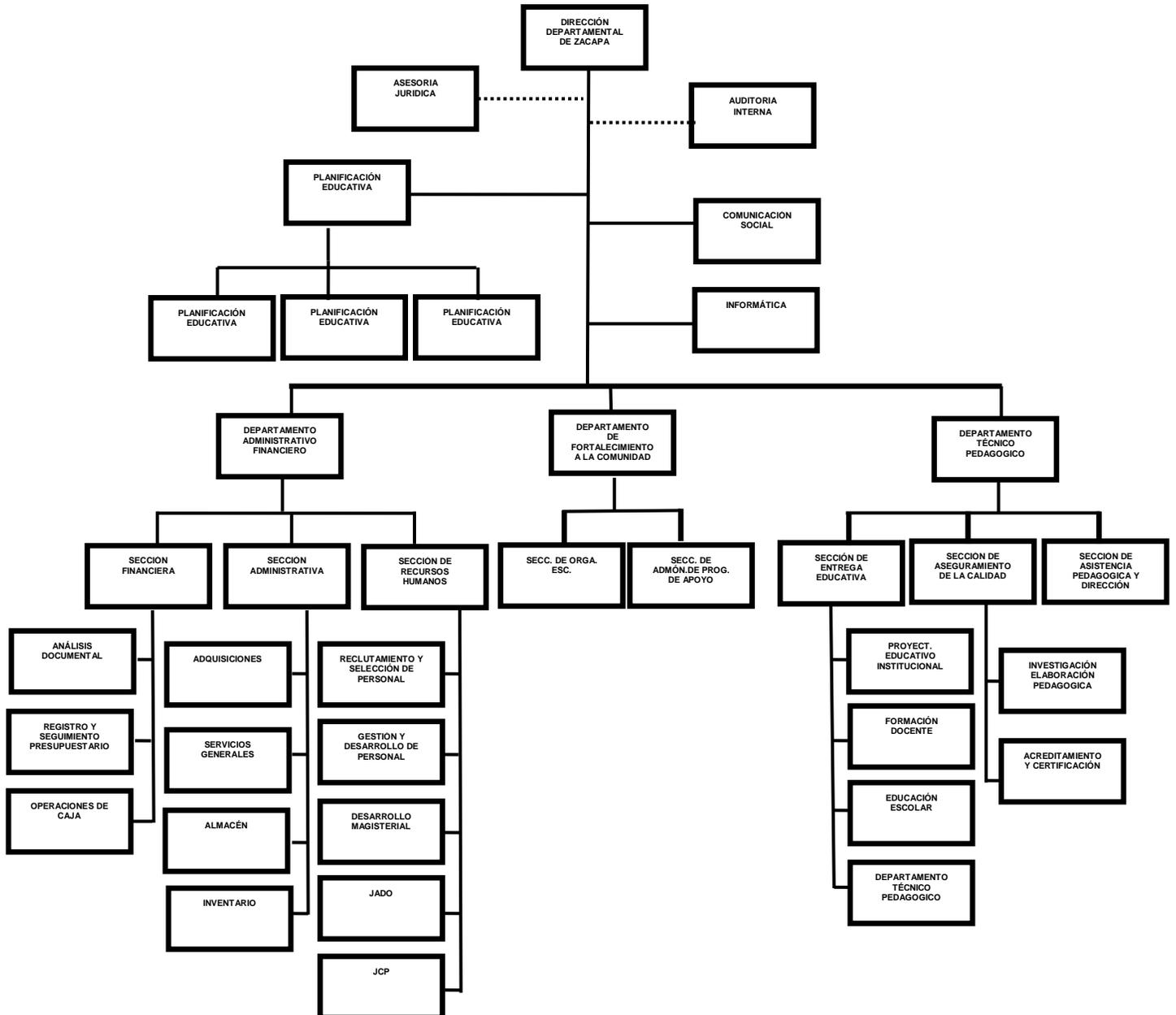
- a) Ejecutar políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación en el respectivo departamento de jurisdicción, efectuando las adaptaciones de las características propias que cada localidad exija.

- b) Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.

- c) Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación, del rendimiento escolar, aplicando los correctivos con metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.

Figura 5

Organigrama de DIDEUCZ



Fuente: Dirección Departamental de Educación de Zacapa, (2013).

Dentro del organigrama se establecen los departamentos y secciones que aplican las diferentes políticas, programas, proyectos, actividades de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

1.2 Marco teórico

A continuación se encuentra la teoría que fundamenta el proceso administrativo, el cual representa los términos del elemento de estudio de esta investigación y que permite ampliar su panorama e importancia.

1.2.1 Administración

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), administración es un proceso para diseñar y mantener un ambiente adecuado donde los individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Administración es la coordinación de las actividades de trabajo según Robbins, et al. (2009), de modo que se realiza de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2005).

Correa (2009), define la administración como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

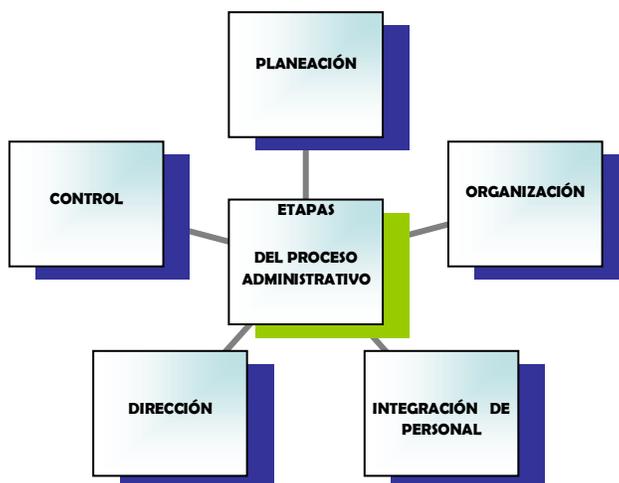
Así mismo administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas que determina Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2006), para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

1.2.2 Proceso administrativo

Para Koontz, et al. (2008), el proceso administrativo es el que reúne el conocimiento adecuado para la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, clasificando las etapas de los gerentes en planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

“Son las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada las distintas actividades en la empresa, incluyendo la moderna”. (Del Río, 2009)

Figura 6
Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

Las etapas tradicionales del proceso administrativo son cinco que consisten en la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Las cuales tienen estrecha relación entre las personas y los recursos para lograr las metas de la organización.

Koontz, et al. (2008), detallan las etapas que constituyen el proceso administrativo:

a) Planeación

La planeación es la que incluye seleccionar los propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas; así como las acciones para alcanzarlos, lo cual se requiere para la toma de decisiones.

“Es la función de la administración que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr esos objetivos desarrollando una serie completa de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional”. (Robbins y Coulter, 2010).

Planeación es el proceso de toma de decisiones según Hitt, et al. (2006), que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos.

➤ **Importancia de la Planeación**

Planear es tan importante, según Reyes (2006) indica que:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

- c) El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

- d) Todo plan tiende hacer económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

➤ **Objetivos de la planeación**

Para Robbins y Coulter (2010), los objetivos son:

1) La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados sabe adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar; hacer lo necesario para conseguir dichas metas.

2) La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos; preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

3) Reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuales son los medios y los fines.

4) Establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de conseguir, en la planeación ponemos las metas y los planes.

➤ **Técnicas y herramientas de planeación**

Además Robbins, et al. (2009), define que la planeación “comprende varios conceptos, pero sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones”, mencionando las siguientes:

a) Misión: es un propósito general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la sociedad, además su carácter y filosofía básicos.

La misión o el propósito según Koontz, et al. (2008) permite a todos los integrantes, conocer y entender cómo está constituida, su razón de ser y su relación con el entorno; además identifica la función o tarea básica de una empresa.

b) Visión: es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

c) Objetivos o Metas: son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones. Las metas son más que un fin al cual se pretende llegar; no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación.

Para Koontz, et al. (2008), los objetivos son los fines que se pretenden obtener, tratándose de la empresa en su conjunto o sus departamentos, secciones o funciones. Además afirman que los objetivos tienen que estar definidos, ser congruentes, verificables, siendo necesaria la participación de los subordinados, trabajando con ellos para que se cumplan.

d) Estrategias: son la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. De igual manera las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, donde la aceptación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. (Koontz, et al. 2008).

e) Tácticas: la planeación táctica es el proceso mediante el cual las estrategias en detalle se aplican tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

➤ Tipos de planes

Para Robbins, et al. (2009), los tipos de planes son:

1. Planes específicos y planes direccionales:

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno derivado de posibles errores de interpretación. Pero tienen el inconveniente de que requieren un grado de claridad y un sentido de previsibilidad que frecuentemente no existen.

Los planes direccionales definen guías de tiempo general, no obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción y se aplican cuando la incertidumbre es alta, por lo que la administración tiene que ser flexible para responder a posibles cambios inesperados.

2. Planes estratégicos y planes operacionales:

Los planes aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a ésta en función de su ambiente se denominan planes estratégicos. El alcance de los planes estratégicos por lo general abarca a toda la organización. Por otra parte, los planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales se conocen como planes operacionales.

Los planes estratégicos también se diferencian de los operacionales en el horizonte del tiempo, ya que los primeros suelen considerar varios años. En cambio, los planes operacionales por lo regular tienen un plazo de un año. Dentro de los planes operacionales están los temporales o de uso único y los permanentes, que son proyectos de carácter continuo. Dentro de los planes permanentes están los siguientes:

Políticas: son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerentes, empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez.

Koontz, et al. (2008), definen las políticas como declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Son un enunciado explícito que dice al administrador lo que debe uno hacer, se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona y se establecen parámetros para el tomador de decisiones, es decir que no sólo enuncia de manera específica lo que se debe hacer o no.

Procedimientos: son una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. Es un método para llevar a cabo actividades; está orientado hacia las tareas. Tiene carácter de instrucción. En los manuales se indican de manera sistemática los procesos, procedimientos, que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Los procedimientos incluyen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, según Benjamín y Fincowsky (2009), que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Así mismo Koontz, et al. (2008); detalla los componentes de los planes temporales o de uso único se encuentran los siguientes:

Programas: son una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. Los programas son planes más complejos que los anteriores. Según Koontz, et al. (2008) se apoyan en los objetivos, en las políticas, en los procedimientos señalados de antemano; pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales; tiempo y dinero.

Presupuestos: son un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas, su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretenden lograr. También se utilizan para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y por lo tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

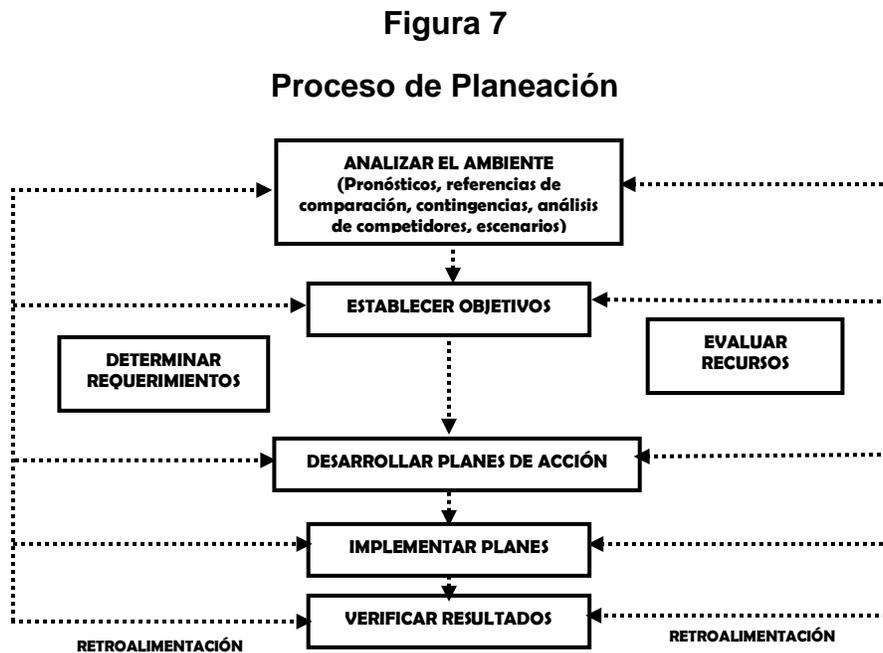
Reglas: Son las que describen las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo dentro de una empresa.

Proyectos: son un conjunto de actividades que se realizan una sola vez, cuyos puntos de inicio y final están definidos en el tiempo.

➤ **Proceso de la Planeación**

De acuerdo con Koontz, et al. (2008), es un procedimiento que implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. (Amaru 2009).



Fuente: Hitt, et al. (2006).

La imagen muestra la secuencia del proceso de planeación, donde las decisiones buscan influir en el futuro o que se ponen en práctica en él, con decisiones de planeación.

El proceso de planeación tiene siete elementos claves según Hitt, et al. (2006) son:

a) Análisis ambiental: el primer elemento en el proceso de planeación es la valoración del ambiente. Los administradores que formulan o aplican planes en ausencia de algún tipo de evaluación ambiental podrían estar lejos de generar los resultados que se desean.

b) Establecer los objetivos: el segundo elemento en el proceso de planeación es el establecimiento de objetivos o de resultados que se desean.

c) Determinar los requerimientos: el tercer elemento del proceso de planeación consiste en determinar los requerimientos. En esencia los administradores se preguntan “¿qué se necesita para ir de aquí para allá?” El “allá” se constituye por los objetivos expuestos en el apartado anterior; mientras que el “aquí” implica evaluar o conocer el lugar donde se encuentran las cosas actualmente.

d) Evaluación de los recursos: el cuarto elemento del proceso de planeación es la evaluación tanto de los recursos requeridos como de los recursos disponibles. Si bien este elemento está muy relacionado con la identificación de los requerimientos, conviene señalar que no son lo mismo.

e) Desarrollo de planes de acción: el quinto elemento en el proceso de planeación es el desarrollo de los planes de acción específicos, los cuales son en esencia las órdenes de puesta en marcha que todos utilizan para lograr los objetivos establecidos.

f) Implementación de los planes: una vez creado el plan de acción, éste debe ponerse en práctica. La calidad de la implementación del plan en sí podría determinar tanto los resultados reales como la calidad del plan mismo.

g) Supervisar los resultados: el elemento final del proceso de planeación es el monitoreo de los resultados. Si los objetivos se definieron bien desde el comienzo del proceso de planeación, habrá pocas dudas en cuanto a los resultados que deben monitorearse.

b) Organización

En relación a esta etapa administrativa implica una estructura de funciones o puestos intencionada y formalizada. Además consiste en determinar cómo se van a llevar a cabo cada una de las actividades, el rol que deben desempeñar las personas de una organización, la distribución de forma racional de los recursos tanto materiales como humanos para que esto contribuya a que el trabajo sea realizado con facilidad y apropiadamente.

Robbins y Coulter (2010), indican que la organización es la “etapa de la administración que implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizarán, quiénes las harán, cómo se agruparán las tareas, quién informará a quién y dónde se tomarán las decisiones”.

La organización consiste en:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- c) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
- d) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (Correa, 2009).

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. De acuerdo a Constante (2009), es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

➤ **Importancia de la organización**

Según describe Reyes (2006), la importancia de organización es:

- a) La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que en la planeación se ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- b) Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es, sino una parte de la administración, dando lugar a que la contra pongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y lo científico, la segunda lo práctico y empírico.

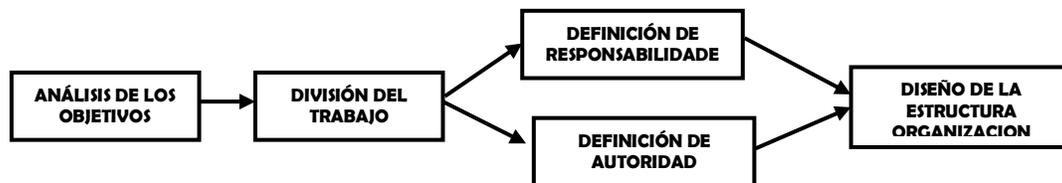
c) Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

➤ **Proceso de la organización**

El proceso de organizar o proceso de organización para Amaru (2009), consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas o decisiones en dicho proceso son:

Figura 8

Principales etapas del proceso de organización



Fuente: Amaru, (2009).

La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar. En el estudio de esa estructura y en los siguientes temas se analizarán todas estas etapas.

1. División del trabajo: La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. Según Herrscher y Rébori (2009), en general, las organizaciones necesitan definir algún grado de división del trabajo sobre la base de criterios que les faciliten el logro de sus objetivos.

2. Definición de responsabilidades: Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.

3. Definición de autoridad: Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo.

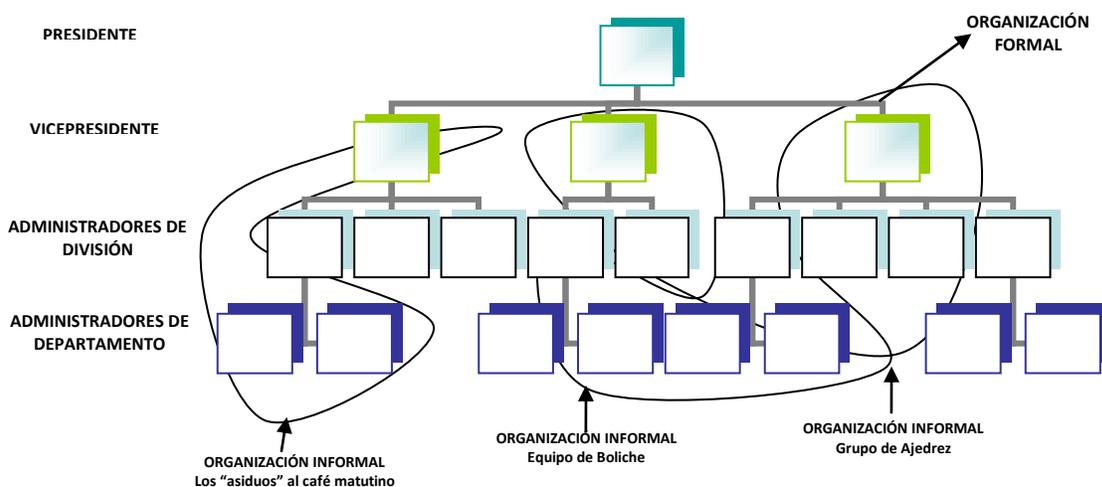
4. Diseño de la estructura organizacional: La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo, la atribución de autoridad, las responsabilidades a personas y unidades de trabajo.

➤ **Tipos de Organización**

1. Organización formal: Koontz, et al. (2008), define que la organización formal está diseñada por los responsables de la organización para conseguir los objetivos propuestos. Muestra la estructura oficial definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

2. Organización informal: Mientras que la organización informal son las relaciones que aparecen entre las personas que trabajan en la empresa, de forma espontánea. Entre los empleados surgen relaciones personales que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control. (Ormeño y Valverde, 2009).

Figura 9
Organización formal e informal



Fuente: Koontz, et al. (2008).

Esta figura permite establecer unidades con sus respectivas áreas de trabajo, delegar autoridad a los subordinados estableciendo canales de autoridad y comunicación; propiciando una adecuada coordinación dentro de una organización formal e informal.

➤ **Estructura organizacional**

“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.” según Robbins, et al. (2009).

Según Cárdenas (2009), “La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los colaboradores, entre gerentes y gerentes, entre colaboradores y colaboradores. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz”.

El objetivo principal de la estructura organizacional es lograr un diseño que permita adaptarse fácilmente a los cambios emergentes de la influencia sobre el sistema empresarial; como lo indica Robbins y Coulter (2010), hay diversos diseños que se pueden encontrar en las organizaciones actualmente, entre ellas están:

1. Estructura simple: diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización.
2. Estructura funcional: diseño organizacional que reúne en grupos a las especialidades que son similares o relacionadas.
3. Estructura divisional: constituida por unidades o divisiones semiautónomas.

➤ **Organigramas**

“También conocidos como cartas o gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.” (D’Ambrosio, 2009).

De acuerdo con Santamaría (2009), indica que organigramas son la “representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo”

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, según Benjamín y Fincowsky (2009), definen que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que le comprenden. Así mismo este autor confirma que los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

a) Por su naturaleza

1. Microadministrativos: corresponden a una sola administración, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
2. Macroadministrativos: involucran a más de una organización.
3. Mesoadministrativos: complementan a todo un sector administrativo, a dos o más organizaciones de un mismo sector.

b) Por su ámbito

1. Generales: contiene información respectiva de la organización hasta determinar niveles jerárquicos, dependiendo de su magnitud y características.
2. Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

c) Por su contenido

1. Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
2. Funcionales: incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
3. De Puesto, plaza y unidad: indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.

d) Por su presentación

1. Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
2. Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan el titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontales.
3. Mixto: la presentación utilizada, combinaciones de vertical y horizontal con el objetivo de ampliar las posibilidades de graficación.
4. De Bloque: parte del diseño vertical e integran un número de unidades en espacios más reducidos al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles los jerárquicos seleccionados para el gráfico.

➤ Manuales administrativos

Benjamín y Fincowsky (2009), citan que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación, coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas.

Los manuales administrativos son un documento elaborado sistemáticamente según Rodríguez (2005), que indicaran las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse.

Cuadro 4

Objetivos de los Manuales Administrativos

	PRINCIPALES OBJETIVOS
1.	Presentar una visión a la organización.
2.	Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3.	Expresar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
4.	Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.
5.	Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
6.	Colaborar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
7.	Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
8.	Mejorar la cadena de valor de la organización.
9.	Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
10.	Utilizarlos como una fuente de información para conocer la organización.
11.	Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia (2013).

El cuadro anterior, muestra detalladamente cada uno de los objetivos importantes de los manuales administrativos descritos según Benjamín y Fincowsky; para lograr una organización más ordenada.

➤ Tipos de manuales administrativos

Los manuales administrativos pueden clasificarse básicamente de acuerdo con Benjamín y Fincowsky (2009) en:

- a) Organización: manual que contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión y funciones organizacionales.
- b) Procedimientos: Documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas, constituyen una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- c) Gestión de la calidad: Documento que describe y consigna los elementos de gestión de calidad, incluyendo información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad, responsabilidad y autoridad del sistema, mapas de procesos, medición, análisis, mejora y referencias normativas.
- d) Políticas: También denominadas normas, manuales que incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- e) Puestos: También llamado manual individual o instructivo de trabajo, enfocado en la identificación, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- f) Técnicas: Documento que detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas y técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

c) Integración de personal

La integración de personal implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones. (Koontz, et al., 2008).

Para Palomo (2008), es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras.

➤ Administración de recursos humanos

Es la utilización de los recursos humanos de una empresa, según Mondy y Noé (2010), para lograr objetivos organizacionales.

➤ Planeación de recursos humanos

Consiste en comparar las necesidades de los recursos con su disponibilidad para determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. La planeación de recursos humanos, es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer

el número, el tipo correcto de colaboradores, en los lugares adecuados; en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. (Robbins y Coulter, 2010).

Para Bohlander y Snell (2008), es el proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone de las personas en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada.

➤ **Proceso de planeación de los recursos humanos**

Toda buena planeación de recursos humanos tiene ciertas características. En general, se acepta que comprende cuatro etapas.

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

➤ **Inducción**

Mondy y Noe (2010), describen que la inducción no es más que un paso del proceso de administración de recursos humanos, se le llama también orientación; para hacer que los nuevos colaboradores tengan un buen comienzo en la empresa. Siendo el proceso formal que consiste en familiarizar a los colaboradores nuevos con la organización, el trabajo y la unidad de trabajo.

Esta etapa del proceso se inicia una vez que la organización contrata al nuevo colaborador. Según Rodríguez (2007), el propósito del proceso de inducción es el de adaptar al colaborador lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

➤ **Capacitación y desarrollo**

Para Mondy y Noe (2010), para poder comprender el concepto de capacitación es necesario definir la diferencia entre entrenamiento y capacitación:

Entrenar: Preparar o adiestrar personas, especialmente para la práctica de un deporte. También se le ha considerado como la preparación de la persona para un cargo.

Capacitar: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

d) Dirección

De igual manera la dirección consiste en influir en las personas según Koontz, et al. (2008), para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.

Para Robbins y Coulter (2010), dirección es la etapa administrativa que involucra trabajar con personas, a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.

La dirección “es la función gerencial que envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.” (Constante, 2009).

➤ Importancia de la dirección

Según describe Reyes (2006), la importancia de la dirección que:

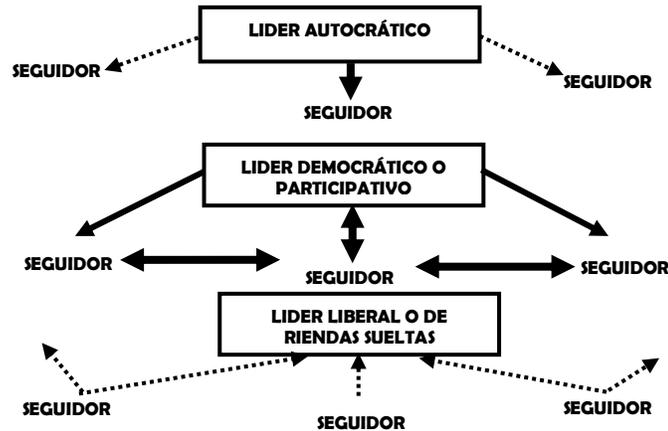
- a) Se delegue autoridad, donde administrar es “hacer a través de otros”.
- b) Se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares.
- c) Se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d) Se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.”

➤ Liderazgo

“Se entiende por liderazgo la habilidad de influenciar en otras personas con el fin de que voluntariamente actúen para la consecución de los objetivos del líder o de lo que este representa”. (De Urbano y Toledo, 2008).

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas según Koontz, et al. (2008), para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Figura 10
El flujo de la influencia con tres estilos de liderazgo



Fuente: Koontz, et al. (2008).

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Parte del éxito de una empresa pasa por cómo se dirige esta, a medida que las estrategias se comuniquen serán mejores los resultados.

➤ **La comunicación**

La comunicación es el acto por el cual un individuo transmite una idea, una información o un pensamiento a otro. Según Ruiz, Gómez y Martín (2008), en la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

Para Koontz, et al. (2008), la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

➤ **Propósito de la comunicación**

En un sentido más amplio el mismo autor indica el propósito de la comunicación en una empresa, es tener información disponible para actuar o facilitar el proceso de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

En especial, la comunicación es necesaria para:

- a) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- b) Desarrollar planes para su logro.
- c) Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente.
- d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e) Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas contribuyen.
- f) Controlar el desempeño.

Figura 11

El propósito y función de la comunicación



Fuente: Koontz, et al. (2008).

La figura anterior muestra que la comunicación facilita las funciones administrativas que relaciona a una empresa con su ambiente externo. A través de la comunicación, toda organización abre su sistema a la interacción con su ambiente.

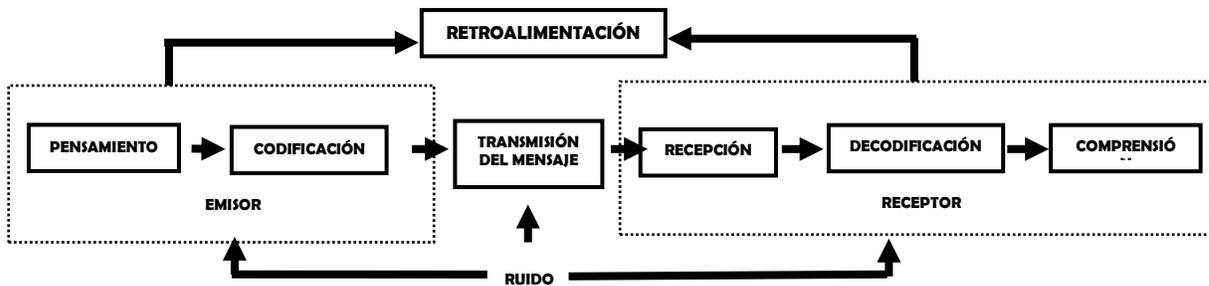
➤ **Proceso de comunicación**

Amaru (2009), definen el proceso de comunicación como la transmisión que comprende información y significados, que depende de la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones.

Examinemos de cerca los pasos específicos del proceso según Koontz, Weihrich y Cannice (2008):

Figura 12

Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Koontz, et al. (2008).

El proceso de comunicación, diagramado incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor.

1. **Emisor del mensaje:** tiene un pensamiento o una idea que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor.
2. **Uso de un canal para transmitir el mensaje:** la información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales.
3. **El receptor del mensaje:** el receptor debe estar preparado a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos, a fin que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas.
4. **Ruido que entorpece la comunicación:** la comunicación es afecta por el ruido, esto es cualquier cosa, trátase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación.
5. **Retroalimentación:** para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener retroalimentación, nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación.

➤ **Barreras de comunicación:** Algunas barreras específicas a la comunicación que define Koontz, et al. (2008) son: falta de planeación, suposiciones no aclaradas, distorsión semántica y mensajes mal expresados.

e) Control

Koontz, et al. (2008), explican que control es medir y corregir el desempeño individual, organizacional para asegurar que los sucesos se conforman a los planes.

De igual forma asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar una base para llevar a cabo la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables reales o potenciales. Para Robbins y Coulter (2010), el rendimiento real se mide con cuatro fuentes comunes de información: observación personal, informes estadísticos, informes orales e informes escritos.

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Según Amaru (2009), este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos.

➤ **Importancia del control**

Según describe Reyes (2006) el control es importante porque:

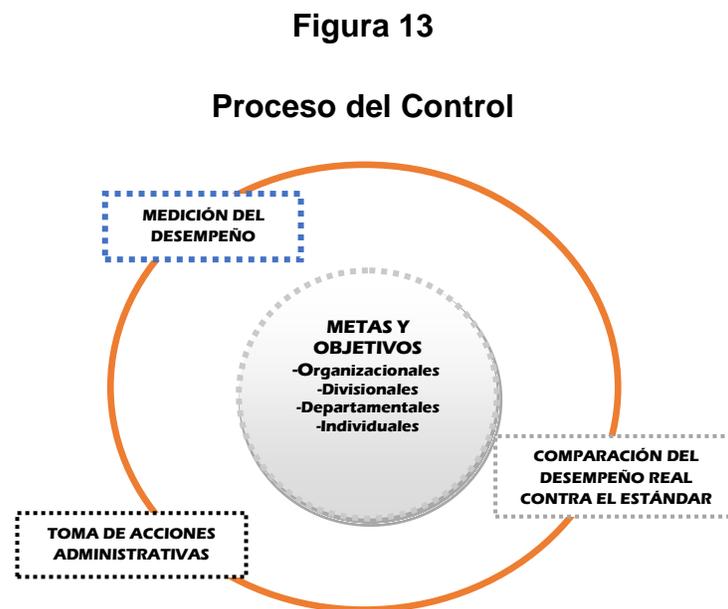
- a) Sirve para establecer medidas para corregir las actividades, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos deseados exitosamente.
- b) Se puede aplicar a todo, es decir: a las cosas, a las personas y a los actos.
- c) Detecta y analiza las causas que producen los errores, para que estos no se vuelvan a dar en el futuro.
- d) Detecta a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se han establecido las medidas correctivas.
- e) Minimiza costos y ahorra tiempo.
- f) Logra la productividad de todos los recursos de la empresa.

➤ **Proceso del control**

Es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, de acuerdo a Robbins y Coulter (2010), se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

También afirma el mismo autor, que el control es importante “porque es el vínculo final en las etapas del proceso administrativo. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando.”

Tal como se ilustra a continuación:



Fuente: Robbins y Coulter (2010).

Es necesario que todo administrador reconozca que el control es un proceso que debe llevarse de manera precisa y adecuada. Los pasos del mismo dan forma a un proceso lógico y fácil de comprender.

1. Medición

Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso es el control de la medición.

Cómo medimos: Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales, los reportes escritos.

Qué medimos: Lo que se mide es probablemente más importante para el proceso de control que la forma en que se mide. Porque seleccionar criterios equivocados puede crear serios problemas. Además, lo que se mide a menudo determina lo que los colaboradores harán.

2. Comparación

El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requieren de atención.

3. Toma de acciones administrativas

Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar: El término "no hacer nada" se explica solo, examinemos los otros dos.

Corregir el desempeño real. Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Por ejemplo, si el trabajo insatisfactorio es la razón para las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etc.

Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una:

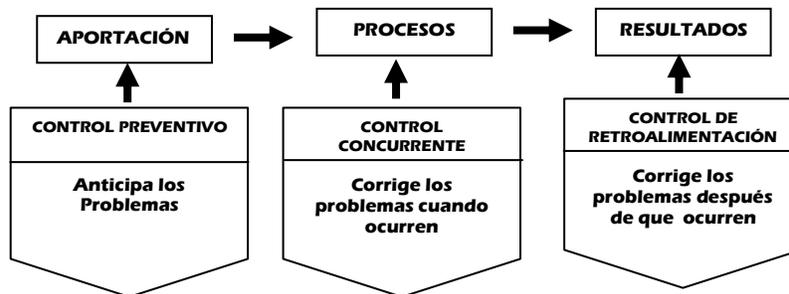
- a) Acción correctiva inmediata: la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso.
- b) Acción correctiva básica: la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación. Los gerentes eficaces analizan las desviaciones, y si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para señalar y corregir las causas de la varianza.

➤ **Tipos de control**

Los gerentes pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo en que se desarrolla una actividad y después de que se ha completado una actividad. Entre los tipos de control según Robbins y Coulter (2010) están:

Figura 14

Tipos de Control



Fuente: Robbins y Coulter (2010).

Según su periodicidad existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad; de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

1. Control preventivo: es el tipo de control más deseable, previene los problemas por anticipado, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber

causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros.

2. Control concurrente: se presenta mientras una actividad está en progreso, en desarrollo y mientras dure. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para esta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral e interactúa directamente con los colaboradores.

3. Control de retroalimentación: es el tipo de control más popular reside en la retroalimentación, el control se da después de que la acción o actividad ha ocurrido o se ha realizado. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los parámetros e identifican y analizan las desviaciones.

➤ **Herramientas de Control**

Hay una variedad de recursos para el control administrativo no relacionados con los presupuestos, aunque uno de ellos sí pueden ser utilizados por controles presupuestales. Entre los más importantes referidos por Koontz, Weihrich y Cannice (2008), se encuentran:

- a) Datos estadísticos: análisis estadísticos presentados por gráficas, tablas o diagramas; de naturaleza histórica o de pronóstico.
- b) Informes y análisis especiales: son de gran utilidad en áreas de problemas en particular.
- c) Auditoría operacional: también se conoce como auditoría interna. Se caracteriza por ser una evolución interna de todas las áreas que conforman la empresa; es realizada por un grupo de auditores internos.

- d) Gráficas Gantt: Técnica de planeación y control que muestra, mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o de un programa.

- e) Técnica de evaluación y revisión de programas: es un sistema de análisis de red de tiempo acontecimiento en el cual se relacionan los diversos acontecimientos de un programa o proyecto con el tiempo planeado para cada uno y se colocan en una red que muestra las conexiones de cada evento con los demás, con base a una serie de acontecimientos interrelacionados; introduciendo los costos de cada tarea, por lo general se combinan con el tiempo que insume cada evento o serie de éstos.

- f) Benchmarking: Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base a las mejores prácticas de la industria.

II. Planteamiento del Problema

El proceso administrativo de una institución permite el desarrollo eficaz y eficiente de cada una de las actividades que esta realiza. Es por ello, que la aplicación de las etapas de la administración en la planificación, ejecución, liquidación y control de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas que administran los establecimientos educativos debe orientarse a cumplir con los objetivos y metas para los cuales fueron creados.

En la actualidad el Estado de Guatemala a nivel educativo cuenta con establecimientos públicos que buscan atender con calidad a la población educativa que requiere de estos servicios, por lo cual garantiza la educación gratuita; el fortalecimiento en la asignación de programas de apoyo, juntamente con arrendamiento de edificios y comité de finanzas para beneficio de la comunidad estudiantil.

Según la investigación preliminar la Dirección Departamental de Educación de Zacapa (DIDEDUCZ) requiere llevar una administración que reúna procesos adecuados para ejecutar el programa de gratuidad, bolsas de estudio, arrendamiento de edificios y comité de finanzas para obtener resultados de acuerdo a las metas programadas. Por lo cual el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” e Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina deben seguir un orden sistemático en cada una de las actividades, tomando en cuenta los recursos que poseen para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto.

Actualmente los establecimientos educativos objeto de estudio presentan situaciones que vienen afectando su funcionamiento en cuanto a los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas, tales como: demoras en liquidación de fondos, ejecución inadecuada de recursos por estar fuera de tiempo, desconocen las responsabilidades que deben asumir en la ejecución de dichos programas de apoyo. Además en la modalidad de arrendamiento, los requerimientos no se presentan a tiempo derivado a las múltiples necesidades de los establecimientos. También en la comisión de finanzas las personas desconocen sus funciones, lo que ha provocado

hallazgos al momento de su fiscalización y deficiente control interno en el ámbito administrativo de dichas instituciones.

Las situaciones anteriores se pueden estar generando porque carecen de conocimientos en la aplicación que tienen acerca del proceso administrativo, que conlleva a desarrollar actividades de planeación, organización, integración de personal, dirección y control en las actividades de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

De continuar con estas situaciones, se pueden ocasionar pérdidas de recursos, sanciones administrativas y pecuniarias a los responsables de los procesos; no cumplir con el objetivo de fortalecer el funcionamiento de los establecimientos educativos a través de la asignación de recursos para beneficio de la comunidad educativa.

Derivado a ello, con el presente estudio se realizó un análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas que contribuya a la uniformidad de procedimientos de trabajo y calidad esperada en los servicios que ofrecen los institutos del nivel medio.

La principal interrogante que dio origen a la investigación fue:

¿Cómo se aplica el proceso administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina en los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Analizar la situación actual del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, para llegar a la proposición de recomendaciones que conlleve al mejoramiento de la aplicación del proceso en las actividades que desempeñan los establecimientos educativos.

2.1.2 Objetivos específicos

- Describir los diferentes planes que se utilizan para realizar las actividades que desempeñan de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.
- Identificar la organización actual para evidenciar las responsabilidades según las funciones que desempeñan.
- Determinar si realizan capacitaciones para la planificación y ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.
- Describir la forma de comunicación en los colaboradores para cumplir con los objetivos establecidos en ambos Institutos y DDEDUCZ.
- Identificar los diferentes tipos de control que existen para verificar el desempeño de las actividades y procedimientos en la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

2.2 Elemento de estudio

Etapas del proceso administrativo

2.2.1 Definición conceptual

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen que el proceso administrativo “es el que reúnen el conocimiento pertinente para la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, clasificando las etapas de los gerentes en planeación, organización, integración de personal, dirección y control”.

2.2.2 Definición operacional

El proceso administrativo es una serie de etapas relacionadas entre sí, que se presentan en la administración y se utilizan para llevar a cabo las labores dentro de una empresa; para contribuir con el cumplimiento de objetivos establecidos. Siendo una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, siempre se debe pensar qué puede hacerse, qué se va hacer, con qué se va hacer, verificar que se haga y cómo se ha realizado.

2.3 Indicadores

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Integración de Personal
- ✓ Dirección
- ✓ Control

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Dicha investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental, Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, siendo establecimientos educativos más grandes a nivel municipal, para analizar el proceso administrativo de las actividades que desempeñan los colaboradores relacionadas con planeación, organización, integración de personal, dirección, control.

2.4.2 Límites

Dentro de la investigación se consideraron los programas de apoyo de: gratuidad (Acuerdo Ministerial No. 73-2011), bolsas de estudio (Acuerdo Ministerial No. 827-1997). Asimismo el comité de finanzas (Acuerdo Ministerial No. 185-1988); arrendamiento de edificios (Acuerdo Ministerial No. 318-2006). De los cuales son beneficiados los institutos mencionados anteriormente.

2.5 Aporte

Esta investigación se presenta como un marco de referencia del proceso administrativo existente de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas en los institutos de nivel medio, detallando a continuación las diferentes partes de la sociedad a beneficiarse:

Institución DIDEDUCZ

Los resultados obtenidos en esta investigación buscan beneficiar la administración y supervisión adecuada de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en los institutos educativos para mejorar la aplicación de los procesos, el servicio a los usuarios, evitar hallazgos por entes fiscalizadores.

Instituciones Educativas

El aporte de la investigación es de beneficio para el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” e Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, ya que le permitirá tener una administración adecuada, veraz y oportuna de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

Universidad Rafael Landívar

Proporcionar un documento como fuente de consulta para los estudiantes del centro de estudios para la realización de futuros trabajos.

Sociedad zacapaneca

Como documento para acceder a una nueva alternativa que les permita obtener información en lo referente a este tipo de proyectos; además de ser una oportunidad para proyectarse socialmente.

Servirá de guía para otras instituciones de igual actividad, que utilicen los mismos procedimientos.

III. Método

El tema de esta investigación fue la unidad de análisis; el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina del municipio de Zacapa. Instituciones públicas que brindan educación de forma gratuita a la población zacapaneca, para contribuir al desarrollo educativo de Guatemala.

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio de esta investigación corresponden a:

Tabla 1
Sujetos de estudio por área organizacional

Área organizacional	No. de personas
Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina	
Director	1
Subdirectora	1
Personal administrativo	3
Comité de Finanzas	
Integrantes	8
Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina	
Subdirector	1
Personal administrativo	1
Comité de Finanzas	
Integrantes	3
Supervisión Educativa	
Supervisora educativa	1
Dirección Departamental de Educación de Zacapa	
Departamento administrativo financiero	4
Departamento de fortalecimiento de la comunidad	2
Universo Total	25

Fuente: Elaboración propia (2013).

a. Grupo 1

Director y sub-director (a) de los institutos educativos del nivel medio: integrado por dos puestos que son: Director y Sub-director (a); siendo un total de 3 personas.

El director encargado de coordinar, organizar, supervisar y administrar todas las actividades internas y externas del establecimiento educativo.

El subdirector (a) encargado de suplantar, coordinar, organizar y supervisar al personal docente, operativo y estudiantes.

b. Grupo 2

Personal administrativo de los institutos educativos del nivel medio: integrado por dos puestos que son: Secretaria/contadora, Secretaria (o) Oficinista; siendo un total de 4 personas.

Las secretarias (os) son las personas encargadas de velar y realizar toda la papelería de los estudiantes del establecimiento educativo.

c. Grupo 3

Integrantes del Comité de Finanzas de los institutos educativos del nivel medio: son los encargados de todas las recaudaciones de fondos que se hagan en los establecimientos educativos oficiales, por lo cual tienen como función principal administrar los fondos recaudados de toda actividad en donde se recauden fondos utilizados para beneficio de los alumnos; siendo un total de 11 personas.

d. Sujeto 4

Supervisora Educativa y personal de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa: integrado por los puestos de: Supervisión Educativa, Jefe administrativo Financiero, Coordinador Financiero, dos Técnicos de gratuidad, Encargado de Programas de Apoyo y Trabajadora Social; siendo un total de 7 personas.

Supervisora educativa, es la persona encargada de efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.

Personal del Departamento Administrativo Financiero, encargados de planificar, dirigir, coordinar, supervisar actividades relacionadas con la organización y participación de los padres de familia en cada uno de los establecimientos educativos, colaborando en la dirección, coordinación de la formulación de anteproyectos de presupuestos, la programación de la ejecución presupuestaria con los responsables de cada programa; coordinar con los responsables de la organización escolar.

Personal del Departamento de Fortalecimiento de la Comunidad: asesorar y administrar (planificar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar) las actividades orientadas a fortalecer la participación comunitaria por medio de los programas, proyectos de apoyo (gratuidad, bolsas de estudio, becas de educación especial, becas escolarizadas, becas de la excelencia, becas semilla, consejos de padres de familia).

3.2 Población

Para determinar la población los integrantes fueron: Director, Subdirector (a), Personal administrativo y Comités de finanzas de dichos Institutos objeto de estudio, Supervisión Educativa, Departamento Administrativo Financiero, Departamento de Fortalecimiento de la Comunidad de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa; construyendo el universo total.

En la tabla No. 2 se muestra el perfil de los sujetos de estudio:

Tabla 2
Perfil de los sujetos de estudio

No.	Nombre	Cargo/Puesto	Sexo	Edad	Profesión	Grado Académico
Personal del Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna”						
1	Marco Antonio López Ramos	Director Educativo	Masculino	47	P.E.M.	Universitario
2	Rosario Beatriz Herrera Cruz	Sub-directora	Femenino	44	Licda. En Pedagogía y Ciencia de la Educación	Universitario
3	Karen Julisa Jacinto Franco	Secretaría Contadora	Femenino	39	P.E.M.	Universitario
4	Elisa Evanidia de la Rosa	Secretaria Oficinista	Femenino	52	Secretaria Oficinista	Diversificado
5	David Humberto Hernández Vividor	Secretario Oficinista	Masculino	45	P.A.P.	Universitario

Comité de Finanzas del Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna”

6	Julio César Flores Estada	Presidente (a)	Masculino	44	P.E.M.	Universitario
7	Luis Fernando León Aguirre	Vicepresidente	Masculino	28	P.E.M.	Universitario
8	Gladys Janeth Domínguez Solbrik	Secretaria	Femenino	41	Licda. en Pedagogía	Universitario
9	Gloria Amparo Ramírez Boches	Tesorera	Femenino	37	P.E.M.	Universitario
10	Cesar Efraín España Alarcón	Pro-tesorero	Masculino	40	P.E.M.	Universitario
11	Elsa Silvenia Hernández López	Vocal I	Femenino	38	P.E.M.	Universitario
12	Angela Arcely Chacón Beza	Vocal II	Femenino	33	P.E.M.	Universitario
13	Heidy Carolina López Ramírez	Vocal III	Femenino	36	P.E.M.	Universitario

Personal del Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina

14	Nery Estuardo Alfaro Carrera	Subdirector	Masculino	43	Lic. En Pedagogía e Inves. Educativa	Universitario
15	Brenda Sucely Castro	Secretaria	Femenina	32	Secretaria Oficinista	Diversificado

Comité de Finanzas del Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina						
16	Ana María del Valle Rodríguez	Presidenta	Femenina	44	Lic. en Pedagogía y Admón. Educativa	Universitario
17	Nora Sucely Cerna Caballeros	Secretaria	Femenina	48	Licda. en Ciencias de la Educación	Universitario
18	Teresa de Jesús Pineda	Tesorera	Femenina	35	Licda. en Ciencias de la Educación	Universitario
Supervisión Educativa						
19	Sonia Haydeé Ruíz Wong	Supervisora Educativa	Femenina	48	P.E.M.	Universitaria
Departamento de Administración Financiera, DIDEDUCZ						
20	Carlos Rolando Guirola De la Rosa	Jefe Administrativo financiero	Masculino	37	Lic. en Admón. de Empresas	Universitario
21	Oscar René Morales Calderón	Coordinador Financiero	Masculino	36	Lic. En Admón. de Empresas	Universitario

22	Sandy Elizabeth Zacarías Agustín	Técnico de Gratuidad	Femenina	22	Perito en Admón. de Empresas	Diversificado
23	Freddy Oswaldo García Juárez	Técnico de Gratuidad	Masculino	22	Perito Contador	Diversificado
Departamento de Fortalecimiento de la Comunidad						
24	Denis Geovany Palma Gómez	Encargado de Programas de Apoyo	Masculino	28	Lic. En Admón. de Empresas	Universitario
25	Gabriela María Aristondo	Trabajadora Social	Femenino	27	Licda. en Trabajo Social	Universitario

Fuente: Elaboración propia, (2015).

3.3 Instrumentos

Para obtener la información necesaria y cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizaron las siguientes encuestas mediante el diseño de cuestionarios estructurados en forma sencilla para su comprensión e interpretación para todos los sujetos de estudio.

Instrumento 1: Cuestionario dirigido al Director y Subdirector (a) de los Institutos

Con el primer grupo de sujetos de estudio se utilizó un cuestionario con una lista de 20 preguntas cerradas. Con la finalidad de obtener información de los 3 sujetos, siendo Director y Subdirector (a) de los Institutos acerca del proceso administrativo de gratuidad, bolsas de estudio, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

Instrumento 2: Cuestionario dirigido al Personal administrativo de los Institutos

Con el segundo grupo de sujetos de estudio también se utilizó un cuestionario con una lista de 20 preguntas cerradas. Con la finalidad de obtener información de los 4 sujetos, siendo los integrantes del Personal administrativo de dichos Institutos acerca del proceso administrativo de gratuidad, bolsas de estudio, arrendamiento de edificios que se ejecutan en los establecimientos educativos actualmente.

Instrumento 3: Cuestionario dirigido a los Integrantes del Comité de finanzas de los Institutos

Con el tercer grupo de sujetos de estudio igualmente se utilizó un cuestionario con una lista de 20 preguntas cerradas. Con la finalidad de obtener información de los 11 sujetos, siendo integrantes de los Comités de finanzas de los institutos educativos del proceso administrativo en las actividades y responsabilidades bajo su cargo.

Instrumento 4: Cuestionario dirigido a Supervisión Educativa y Personal de DIDEUCZ

Con el cuarto grupo de sujetos de estudio de igual forma se utilizó un cuestionario con una lista de 19 preguntas cerradas. Con la finalidad de obtener información de los 7 sujetos, siendo Supervisión Educativa y personal de la Dirección Departamental de

Educación de Zacapa acerca del proceso administrativo de gratuidad, bolsas de estudio, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

3.4 Diseño y metodología estadística

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo con el propósito de analizar y describir los antecedentes de tesis relacionadas con el tema, la situación actual del objeto de estudio para su fundamentación teórica.

Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2007), explican que describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad por lo regular se recurre a medir alguna o varias de sus características.

De acuerdo a la población total identificada en la investigación se realizó un censo y no sobre una muestra de las operaciones estadísticas, debido a la relación directa de los sujetos de investigación con las actividades del proceso administrativo, conformando 25 sujetos de estudio el universo total. Mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesitan los datos.

3.5 Procedimiento

Para la redacción de la presente investigación del análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas de los institutos del nivel medio; por lo que se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Se seleccionó el tema de investigación de tesis, de acuerdo a la relevancia del mismo en el ámbito organizacional, tomando como base las necesidades que se generan en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa y la propuesta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Landívar.
- 2) Se realizó la investigación preliminar al Jefe Administrativo Financiero de DDEDUCZ, con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad de llevar a cabo la investigación.

- 3) Se procedió a describir antecedentes de tesis, bibliografías de libros relacionados con el tema, la situación actual del objeto de estudio. También fue necesaria la fundamentación teórica.
- 4) Se realizó previo al planteamiento del problema, el cuadro del diagnóstico de esquematización del problema.
- 5) Elaboración del planteamiento del problema y la formulación de la pregunta de investigación.
- 6) Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos.
- 7) Se identificó el elemento de estudio, definición conceptual, operacional e indicadores.
- 8) Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos y la población; estableciendo un censo para la investigación.
- 9) Se elaboró el instrumento para los sujetos de estudio.
- 10) Se aplicó el instrumento a los colaboradores de las instituciones objeto de estudio, correspondiente a la investigación de campo.
- 11) Se estructuró la presentación de resultados en tablas donde se explica y aprecia el indicador evaluado para su análisis e interpretación, los que sirvieron como base para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- 12) Se procedió a describir las referencias bibliográficas citadas en todo el documento.
- 13) Se presentan los anexos que sirven como complemento al trabajo y al tema de estudio.
- 14) Finalmente se presenta la tesis para su respectiva defensa.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores relacionados directamente con la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas; siendo un total de 25 sujetos clasificados en 4 grupos:

- Grupo 1: Director y Subdirector de los Institutos.
- Grupo 2: Personal Administrativo de los Institutos.
- Grupo 3: Integrantes del Comité de Finanzas de los Institutos.
- Grupo 4: Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ.

INDICADOR: Planeación

No.	PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	RESULTADOS GENERALES
1	¿Cuentan con Misión y Visión?	Tienen el conocimiento de la misión y visión como una guía fundamental para establecer objetivos.	Conocen e identifican la misión y visión como su principal razón de existir como institutos educativos.	El grupo está identificado en la misión y visión para el logro de directrices a seguir en sus labores como integrantes del comité de finanzas.	Los Institutos si cuentan con las dos herramientas esenciales que establecen un marco de referencia dentro de los institutos como misión y visión.	De acuerdo a los resultados obtenidos todos los encuestados expresan que los institutos cuentan con misión y visión, como una de las herramientas esenciales para el logro de directrices a seguir. Que constituyen la base de las estrategias y políticas para desarrollar una planificación eficiente.
2	¿Cuentan con algún tipo de plan operativo?	Si cuentan con un plan operativo, como el proceso para seguir las actividades que deben realizarse en el curso de las acciones a seguir.	Dentro de este grupo el personal administrativo de los Institutos no aplica ningún plan operativo, donde no está integrado a todos los colaboradores dentro de los institutos.	Los Integrantes del comité de finanzas realizan una planificación para la administración de dichos fondos periódicamente y así poder coordinar las actividades.	En este grupo no aplica.	Cabe mencionar que el grupo 1 y 3 manifiestan que utilizan un plan operativo que fija el curso de acciones a seguir. Sin embargo, el grupo 2 indica que no cuentan con un plan operativo para integrar y coordinar sus actividades. De igual forma se debe tomar en cuenta la importancia en la planeación de constituir un plan operativo como documento para poner por escrito cuáles serán los pasos a realizar, las acciones que deberán desempeñar y los objetivos que desean alcanzar.

3	<p>¿Tienen conocimiento de la administración?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Se cuenta con el conocimiento de acuerdo a los responsables asignados en los Institutos;</p> <p>-Programa de Gratuidad, fondo que reciben para suministros de mantenimiento para el establecimiento. -Programa de Bolsas de estudio, fondo para el alumnado. -Arrendamiento de Edificios, de acuerdo a las necesidades que se requieren. -Comité de Finanzas, fondos o recaudaciones internas de los establecimientos.</p>	<p>El personal administrativo tiene conocimiento del programa de Gratuidad, Bolsas de estudio, Arrendamiento de Edificios y Comité de finanzas; como beneficios que se proporcionan para ambos Institutos para el mejoramiento de la educación de los establecimientos.</p>	<p>Como integrantes del Comité de finanzas se tiene el conocimiento que conlleva la administración de recursos que se obtienen de los fondos recaudados dentro de las instituciones educativas.</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>Los dos grupos afirman tener conocimiento de la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas según la responsabilidad asignada en los Institutos. De acuerdo al programa de gratuidad (fondo que reciben para suministros de mantenimiento para el establecimiento); programa de bolsas de estudio (fondo o beneficio para el alumnado). Arrendamiento de edificios (necesidades educativas) y Comité de finanzas (fondos o recaudaciones internas de los establecimientos).</p>
4	<p>¿Definen objetivos o metas para la administración?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Los objetivos son generalizados de acuerdo a lo establecido en los lineamientos existentes. Como herramientas que proporcionan la dirección de sus enfoques:</p> <p>-Programa de Gratuidad, bienestar del establecimiento y alumnado. -Programa de Bolsas de estudio, bienestar del estudiante. -Arrendamiento de Edificios, aplicada a las necesidades. -Comité de Finanzas, cumplimiento de necesidades inmediatas.</p>	<p>Sus objetivos están definidos de acuerdo a los lineamientos establecidos principalmente para cumplir con las indicaciones correspondientes como enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.</p>	<p>Los integrantes del Comité de Finanzas de ambos Institutos, aplican objetivos de acuerdo a las necesidades de proyectos que son realizados por medio de planes de trabajo, como la razón que permite hacer valido el esfuerzo diario de cada integrante.</p>	<p>Se trabaja con base a objetivos de acuerdo a la ejecución y administración que realizan los responsables o encargados:</p> <p>-Programa Gratuidad lineamientos lo especifican. -Bolsas de estudio según responsables Director/Secretaria-contadora. -Arrendamiento existe convenio. -Comité Finanzas existe un manual.</p>	<p>Todos indican que los objetivos son generalizados en función a lineamientos, convenios existentes y necesidades de proyectos. La normativa del Ministerio de Educación define objetivos para la administración en los acuerdos Ministeriales; Gratuidad (Acuerdo Ministerial No. 73-2011), Bolsas de estudio (Acuerdo Ministerial No. 827-1997). Asimismo el Comité de finanzas (Acuerdo Ministerial No. 185-1988); Arrendamiento de edificios (Acuerdo Ministerial No. 318-2006). Así también tener presente que la definición de los mismos son beneficiosos en el lugar de trabajo para mantenerse concentrados en lo que se desea lograr, permitiéndoles saber por qué hacen las cosas y que quieren con cada tarea para lograr los resultados esperados.</p>
5	<p>¿Aplican alguna estrategia para cumplir los objetivos?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Este grupo aplica estrategias de acuerdo a lineamientos establecidos como base fundamental para la determinación de los cursos de acción para alcanzar los objetivos.</p>	<p>Aplican estrategias como una ruta fundamental para alcanzar los objetivos de los lineamientos que conducen al desarrollo y cumplimiento de las actividad asignadas.</p>	<p>Desarrollan estrategias dentro del Comité de Finanzas, para lograr el manejo de los fondos que reciben dentro de los institutos de nivel medio que son objeto de estudio de esta investigación.</p>	<p>De acuerdo a este grupo existen recursos a utilizar aplicados para el programa de Gratuidad, Bolsas de estudio, Arrendamiento de edificios y Comité de Finanzas.</p>	<p>En base a la información obtenida por los grupos encuestados todos coinciden en que los lineamientos proporcionados conducen al desarrollo y cumplimiento a las actividades asignadas, para cumplir con los objetivos. Tal es el caso del programa de gratuidad donde se establecen instrucciones a seguir; donde la estrategia está ligada a la planificación que apoya y complementa mediante el direccionamiento estratégico al conjunto de acciones y recursos asignados que permite la ejecución y logro de los objetivos planteados.</p>

6	<p>¿Definen por escrito políticas internas para guiar las actividades?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>La definición por escrito de políticas se establece por medio de lineamientos y acuerdos ministeriales existentes como criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos.</p>	<p>Este grupo afirma que si aplican políticas para la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas que sirven para guiar las actividades según los lineamientos establecidos.</p>	<p>De acuerdo a este grupo, aplica políticas internas como integrantes del comité de finanzas para las actividades asignadas que deben sujetarse a todos sus miembros que les permitan alcanzar determinados objetivos.</p>	<p>Este grupo de acuerdo la Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ existen y aplican políticas internas que se requieren, asimismo aplican basados en políticas internas de DIDEDUCZ.</p>	<p>En cuanto a la aplicación de políticas establecen directrices que les permite guiar las actividades asignadas por medio de lineamientos y acuerdos ministeriales existentes; asimismo se basan en las políticas internas de DIDEDUCZ que les permite comprenderlas como criterios generales de ejecución que se complementan para el logro de los objetivos facilitando la implementación de las estrategias.</p>
7	<p>¿Existen normas o lineamientos por escrito para administrar?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Según este grupo si existen lineamientos e instructivos proporcionados por DIDEDUCZ, los cuales son utilizados para administrar el programa de Gratuidad, Bolsas de Estudio, Arrendamiento de Edificios y Comité de finanzas.</p>	<p>Para el Personal administrativo si existen lineamientos por escrito para administrar los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas donde se describen las instrucciones a cumplir como encargados de dichos beneficios.</p>	<p>Integrantes del Comité de Finanzas manifiestan que si existen lineamientos por medio de acuerdos ministeriales que indica las acciones que se requieren como integrantes de dicho comité.</p>	<p>De acuerdo a este grupo si existen lineamientos donde se describen las instrucciones a cumplir en los institutos del nivel medio como beneficiarios de dichos fondos.</p>	<p>Todos manifestaron que por ser una institución pública, el Ministerio de Educación consta de lineamientos y acuerdos ministeriales para orientar las actividades de los Institutos, para este caso se puede mencionar entre otros la ley de Educación Nacional que fundamenta el ordenamiento jurídico de la educación.</p>
8	<p>¿Participa el Director y Subdirector en la planeación?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>La participación está asignada de acuerdo a los encargados; Programa Gratuidad-Director Programa de Bolsas-Director/Secretaria contadora. Arrendamiento de edificios-Director/Supervisora/DIDEDUCZ Comité de finanzas-Integrantes</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos la participación es de acuerdo a encargados asignados, programa de gratuidad (Director), programa de bolsas de estudio (Director/Secretaría Contadora), arrendamiento de edificios (Director/Supervisora/DIDEDUCZ) y el Comité de Finanzas (Integrantes elegidos).</p>
9	<p>¿Interviene el Personal administrativo en la ejecución?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>En este grupo si interviene en el manejo y administración de los programas de apoyo las Secretarías/Contadoras juntamente con el Director.</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>En este grupo no aplica.</p>	<p>Por lo tanto indican que las Secretarías/Contadoras y el Director Educativo manejan y ejecutan los programas de apoyo, sobre todo el programa de Bolsas de estudio en ambos Institutos de acuerdo a las responsabilidades asignadas.</p>

Fuente: Cuadro de resultados obtenidos en la investigación de campo, (2015).

INDICADOR: Organización

No.	PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	RESULTADOS GENERALES
10	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional del Instituto?	Este grupo expone que si conoce la estructura organizacional que indica cómo está integrada en forma gráfica, el organigrama. Como la representación de una estructura formal de acuerdo a las jerarquías dentro de dichos Institutos educativos.	El personal administrativo tiene conocimiento de la estructura organizacional de los Institutos, del diseño que permite la identificación de las autoridades existentes.	Los integrantes del comité de finanzas conocen la estructura organizacional de ambos Institutos de su representación gráfica que pone de manifiesto la relación formal de cada puesto de trabajo que la integra.	En este grupo manifiestan desconocer la estructura organizacional de ambos Instituto de nivel medio, como una herramienta esencial para dichas Instituciones Públicas.	Los colaboradores encuestados de los Institutos de nivel medio, expresan que tienen conocimiento de la estructura organizacional, que indica cómo está integrada en forma gráfica. Caso contrario para el grupo 4, quienes manifiestan desconocer la estructura organizacional de los institutos. De esta forma el conocimiento del organigrama de ambas instituciones mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos.
11	¿Existen manuales administrativos?	Existe un manual de funciones y un manual para el Comité de finanzas, tomando en cuenta la importancia de tener registrado de forma ordenada y sistemática toda información necesaria para desempeñar mejor sus actividades.	El personal administrativo manifiesta que existe el manual de funciones; que contiene la identificación de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos.	Integrantes del Comité de Finanzas afirman que existe un manual de finanzas que es entregado por DIDEUCZ; que describe las actividades que deben realizar.	Para la Supervisora Educativa y personal de DIDEUCZ existen para el programa de gratuidad, bolsas de estudio y comité de finanzas Es por ello que manifiestan que en algunos casos existen leyes.	En cuanto a manuales administrativos el grupo 1,2 y 3 manifiestan que en ambos institutos existen manual de funciones y manual de comité de finanzas. Por lo tanto para el grupo 4 existe un manual para el programa de gratuidad, bolsas de estudio y comité de finanzas; es por ello que hacen referencia que existen en algunos casos leyes. Asimismo manifiestan que se hace necesario implementar otros manuales que concentren una serie de elementos administrativos para informar y orientar la conducta y desempeño de los colaboradores para cumplir con los objetivos trazados.
12	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica por los colaboradores?	El Director/Subdirector(a) de los Institutos afirman que los manuales son puestos en práctica y que permiten transmitir en forma ordenada la información necesaria para la realización de las actividades.	Este grupo conformado por el personal administrativo, manifiestan que no son puestos en práctica y no ha sido proporcionada una copia impresa del manual como colaboradores de dichos Institutos.	Los integrantes del comité de finanzas, expresan que no poseen por escrito la descripción de las funciones que desempeñan, según lo establecido en la legislación educativa y manual de finanzas.	En este grupo no aplica.	Para el grupo 1 se ponen en práctica los manuales existentes en los Institutos, permitiéndoles a los colaboradores conocer correctamente las funciones del puesto de trabajo. Caso contrario el grupo 2,3 y 4 indican que no aplican el proceso establecido en el manual de funciones y comité de finanzas para el desarrollo de sus actividades, porque no poseen una copia impresa, tomando en cuenta la importancia de los registros de información escrita que puede ser utilizada para orientarse en el desempeño de sus actividades.

Fuente: Cuadro de resultados obtenidos en la investigación de campo, (2015).

INDICADOR: Integración

No.	PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	RESULTADOS GENERALES
13	<p>¿Aplican un proceso de Inducción para orientar al colaborador en la ejecución?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Este grupo manifiesta que aplica una inducción para orientar con una explicación breve de las responsabilidades a cumplir en la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.</p>	<p>El personal administrativo no recibió inducción previa para orientarse en dichos Institutos en la administración de las actividades a desempeñar como responsable de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas.</p>	<p>En este grupo como integrantes del Comité de finanzas en dichos Institutos no aplican una capacitación inductiva para que el nuevo integrante pueda adaptarse a las actividades a desempeñar.</p>	<p>De acuerdo a este grupo no se aplica un proceso de inducción para los colaboradores en la ejecución y manejo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas dentro de los Institutos educativos.</p>	<p>El grupo 1 manifiesta que aplica inducción, para orientar a los colaboradores con una explicación breve de las responsabilidades a cumplir en los Institutos. Sin embargo el grupo 2,3 y 4 indican que no reciben y no aplican una capacitación de inducción para la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas por falta de un proceso previamente estructurado que pueda proporcionarles a los colaboradores información básica sobre la ejecución y administración que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.</p>
14	<p>¿Reciben algún programa de capacitación los encargados?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	<p>Si reciben capacitación, cuando Supervisión o DIEDUCZ las programa; permitiéndoles obtener conocimientos, aptitudes relacionadas con la administración de los fondos y beneficios que se brindan como establecimientos educativos.</p>	<p>Este grupo indica que no reciben ningún programa de capacitación de acuerdo a las necesidades que se tienen actualmente y así que les permita llevar una ejecución correcta de los recursos disponibles.</p>	<p>Como integrantes del Comité de Finanzas de los Institutos, no reciben ningún programa de capacitación que les permita desarrollar actitudes para el cargo que tienen como integrantes de dichos Comités.</p>	<p>Este grupo manifiesta que se brinda una retroalimentación a los responsables de gratuidad dentro de los Institutos.</p>	<p>Los procesos de capacitación responden a actividades de orientación sobre la administración del programa de gratuidad, como un proceso educacional aplicado de manera organizada. De esa forma debe ser aplicado en general al programa de bolsa de estudios, arrendamiento de edificios y comité de finanzas para elevar la capacidad de los colaboradores, mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.</p>

Fuente: Cuadro de resultados obtenidos en la investigación de campo, (2015).

INDICADOR: Dirección

No.	PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	RESULTADOS GENERALES
15	<p>¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados en la ejecución?</p> <p>-Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas</p>	Este grupo utiliza medios de comunicación formal y escritos como circulares relacionados con los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas; que les permite tener información disponible para facilitar la comunicación.	Si cuentan con medios de comunicación formal y escritos con DIDEDUCZ por medio de circulares y correos para la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas.	De acuerdo a los integrantes de los comités de finanzas realizan reuniones periódicas para comunicar las actividades que se desarrollan en la administración de los recursos que poseen.	Este grupo manifiesta que utilizan circulares y correos como medios de comunicación formal y escritos entre los Institutos de nivel medio y el personal de DIDEDUCZ.	Todos los grupos establecen que los medios de comunicación formales y escritos para intercambiar información sobre los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas son circulares, correos, reuniones; que indican los propósitos para la disponibilidad de información para facilitar la comunicación e incrementar la transmisión mejorando la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para cumplir con los objetivos trazados.
16	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva dentro del Instituto?	Dentro este grupo se desarrolla una comunicación fluida y positiva entre colaboradores; facilitando la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de ambos Institutos.	En este grupo la comunicación entre el personal administrativo de los Institutos es clara y positiva como un acto fundamental entre colaboradores.	Los integrantes del comité de finanzas consideran una comunicación fluida y positiva entre el personal administrativo que proporciona una orientación clara.	En este grupo no aplica.	De acuerdo a los resultados obtenidos todos los colaboradores de los dos Institutos de nivel medio manifiestan que se desarrolla una comunicación fluida y positiva entre colaboradores, facilitando las relaciones interpersonales siendo eficaz y oportuna dentro del ambiente de trabajo en los establecimientos educativos.
17	¿Considera que la comunicación entre DIDEDUCZ e Instituto es efectiva y fluida?	Este grupo indica que existe comunicación efectiva con los encargados del programa de Gratuidad y Bolsas de estudio de DIDEDUCZ.	Este grupo considera efectiva la comunicación con los colaboradores de DIDEDUCZ; relacionadas con los encargados del programa de Gratuidad y Bolsas de estudio.	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	El grupo 1 y 2 consideran efectiva la comunicación con los colaboradores de DIDEDUCZ, específicamente con los técnicos del programa de gratuidad y bolsas de estudio. Quienes son los responsables de hacer los tramites correspondiente con la administración de dichos programas de apoyo.
18	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva entre los integrantes del Comité de Finanzas?	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Dentro del comité de finanzas desarrollan una comunicación efectiva con todos los integrantes de ambos institutos educativos del nivel medio.	En este grupo no aplica.	Para el comité de finanzas la comunicación entre integrantes se desarrolla de forma efectiva; para un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral para alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se presenten.

Fuente: Cuadro de resultados obtenidos en la investigación de campo, (2015).

INDICADOR: Control

No.	PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	RESULTADOS GENERALES
19	¿Lleva algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?	Para la administración de los recursos que disponen ambos Institutos utilizan: formulario de cotización, constancia de recepción de bienes adquiridos, listado de servicios de materiales y suministros que se pueden adquirir con Gratuidad, listado oficial de alumnos, control de almacén y control telefónico.	Este grupo indica que utilizan: -Listado de alumnos beneficiados, formulario de cuantadancia y todos los documentos que proporciona DEDUCZ para llevar el control.	Este grupo no aplica un tipo de control para cumplir con los objetivos establecidos y así lograr la productividad de los recursos de ambos Institutos.	Este grupo manifiesta que los encargados del programa de Gratuidad cuentan con formatos de liquidación y control de almacén; que sirven para establecer medidas y alcanzar los objetivos deseados.	Se aplica un control por medio de formularios, cotizaciones, constancias, listados, liquidaciones, control de almacén, teléfono. De este modo esta etapa del proceso administrativo mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita.
20	¿Utilizan documentos para el control? -Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Este grupo utiliza libros contables para el control de los recursos de disponen de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas en ambos Institutos.	Se utilizan libros contables para el control de los recursos que disponen de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios en ambos institutos del nivel medio, por lo cual esta etapa primordial proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
21	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los encargados? -Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas	De acuerdo a los resultados este grupo revisa eventualmente las actividades asignadas a los colaboradores; para detectar y analizar las causas que producen los errores y no se vuelvan a dar en el futuro.	Para este grupo el personal administrativo de los dos Institutos, afirman que no se realiza revisión de las actividades que se desempeñan, por lo cual no se toman acciones administrativas para establecer medidas correctivas.	En este grupo no aplica.	Este grupo indica que no se revisan las actividades que desarrollan los encargados de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas en los institutos.	De acuerdo a los resultados obtenidos el grupo 1 indica que revisan eventualmente las actividades asignadas a los colaboradores. Sin embargo el grupo 2 y 4 manifiestan que no se lleva a cabo una revisión de las actividades que desarrollan los colaboradores; por lo tanto no se establecen medidas correctivas y por consiguiente no se puede asegurar que los planes tengan el éxito esperado al no corregir el desempeño indeseable.
22	¿Revisan con frecuencia la administración de los ingresos y gastos del Comité de Finanzas?	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Los integrantes del comité manifiestan que se realiza una revisión cada dos meses por medio de reuniones sobre la administración de gastos e ingresos de los fondos que disponen.	En este grupo no aplica.	Los integrantes del comité de finanzas indican que se revisan con el presidente, tesorera y protesorero cada dos meses; la administración de gastos e ingresos de los fondos que disponen por medio de reuniones para verificar todo lo realizado conforme a los objetivos establecidos enfocándose en las actividades desempeñadas.
23	¿Han evaluado las actividades que desempeñan en los Institutos de acuerdo a los objetivos propuestos?	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Este grupo indica que no se ha realizado evaluación alguna de las actividades que desempeñan los colaboradores de los Institutos; para verificar e identificar si se están cumpliendo los objetivos y metas trazadas.	Actualmente no se ha realizado una evaluación de las actividades que desempeñan los colaboradores de dichas Instituciones, para verificar e identificar si se están cumpliendo las metas trazadas para la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas debido a la falta de iniciativa y trabajo en equipo por parte de los responsables.

24	¿Aplican criterios para cumplir las metas trazadas?	Este grupo afirma que aplican, enfocándose a las áreas de mayor necesidad o prioridad para cumplir con los objetivos establecidos como un elemento importante en las etapas del proceso administrativo, para conocer si los objetivos se están cumpliendo.	En este grupo no aplica.	El grupo de integrantes del comité de finanzas no cuentan con criterios para llevar a cabo las acciones necesarias para corregir desviaciones.	Este grupo no aplica criterios para evaluar el desempeño en la administración que realizan los colaboradores dentro de los Institutos para cumplir con los planes establecidos para el manejo de los fondos que son recibidos.	De acuerdo a los resultados obtenidos el grupo 1 expone que aplican criterios enfocándose a las áreas de mayor necesidad o prioridad. Sin embargo el grupo 3 y 4 manifiestan que no existen criterios para evaluar el desempeño de las actividades para cumplir con las metas trazadas.
25	¿Existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos recibidos?	De acuerdo a este grupo si existen constancia utilizando; liquidaciones de gratuidad, facturas razonadas y recibos con la papelería correspondiente para entregar la constancia del manejo de los fondos recibidos, de los cuales son beneficiados dichos establecimientos educativos.	En este grupo las secretarias/contadoras cuentan con constancias de los ingresos y egresos de los fondos que reciben ambos Institutos para la ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas utilizando constancia de recibo de bolsas de estudio forma 306-c1.	Como integrantes del comité de finanzas cuentan con las constancias requeridas para la administración de los recursos que disponen, como el libro de caja y libro de cuentas corriente que son utilizados para la rendición de cuentas para dichos Institutos de los movimientos de ingresos y gastos de dicho comité.	Para la supervisión educativa y el personal de DIDEDUCZ, si existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos que reciben los dos Institutos, de tal forma que puedan cumplir correctamente con la administración de los recursos que disponen.	Todos coinciden en que existen constancias de ingresos y egresos de los fondos recibidos de la administración de los recursos que disponen; utilizando liquidaciones de gratuidad, facturas razonadas, recibos, constancia de recibo de bolsas de estudio forma 306-c1, libro caja, libro de cuentas corrientes. De tal manera que puedan cumplir correctamente con la administración que disponen como responsables y encargados dentro de las Instituciones Educativas del nivel medio.
26	¿Recibe de DIDEDUCZ instrucciones para llevar a cabo las actividades relacionadas? -Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios	En este grupo no aplica.	De acuerdo a los resultados indican que las secretarias/contadoras reciben instrucciones de la Unidad financiera y Unidad de adquisiciones de DIDEDUCZ.	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	El grupo 2 indica que las Secretarias/Contadoras reciben instrucciones de la Unidad Financiera y Unidad de Adquisiciones de DIDEDUCZ; para desarrollar y cumplir las actividades relacionadas con los programas de apoyo.
27	¿Utilizan documentos para el uso de los recursos económicos?	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Según los integrantes de este grupo utilizan recibos, facturas, chequeras y estados de cuentas para realizar los movimientos de los recursos económicos que disponen ambos Institutos.	En este grupo no aplica.	Se utilizan recibos, facturas, chequeras y estados de cuentas para realizar los movimientos de los recursos económicos que disponen ambos institutos.
28	¿Se proporciona la documentación correspondiente a los Institutos?	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	En este grupo no aplica.	Según este grupo, se entregan los documentos a los encargados del manejo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas de dichos Institutos; para cumplir con la papelería de acuerdo a los lineamientos.	El grupo 4 indica que se entregan los documentos a los encargados para el manejo de los programas de apoyo; arrendamiento de edificios y comité de finanzas para cumplir con la responsabilidad de la papelería completa de acuerdo a los lineamientos.

29	¿Reciben periódicamente los informes de los Institutos sobre la administración? -Programa de Gratuidad -Programa de Bolsas de Estudio -Arrendamiento de Edificios -Comité de Finanzas	En este grupo no aplica	En este grupo no aplica	En este grupo no aplica	De acuerdo a este grupo no reciben informes de los encargados que son responsables de entregar información eventualmente de la administración y ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.	De acuerdo al grupo 4 opina que no reciben constantemente informes de los encargados de entregar la información eventualmente de la administración y ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas. Tal caso se manifiesta el incumplimiento de los documentos que se establecen en los lineamientos.
----	---	-------------------------	-------------------------	-------------------------	--	---

Fuente: Cuadro de resultados obtenidos en la investigación de campo, (2015).

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presenta la discusión de resultados, en la cual se pretende confrontar el marco teórico con los hallazgos de la situación actual del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” e Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina.

El proceso administrativo es el que reúne el conocimiento adecuado para la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, clasificando las etapas de los gerentes en planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008). Se pudo constatar, que en los Institutos del nivel medio aplican las etapas del proceso administrativo de una manera informal y tradicional en su ejecución; esto podría reducir la eficiencia de la operatividad como instituciones educativas públicas.

Para Koontz, et al. (2008), la planeación incluye seleccionar los propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas; así como las acciones para alcanzarlos, lo cual se requiere para la toma de decisiones. Dentro de la presente investigación se determinó que en las instituciones como todo establecimiento educativo, cuenta con misión y visión establecidas por escrito y se encuentran en un lugar visible dentro de ambos institutos de nivel medio, por lo tanto tienen el conocimiento de estas herramientas en la definición de directrices. Así mismo se determinó que el grupo 1 y 3 tienen conocimiento del plan operativo que utilizan para fijar el curso de acciones a seguir, mientras el grupo 2 desconocen dicho plan.

El conocimiento del programa de gratuidad, bolsas de estudio, arrendamiento de edificios y comité de finanzas se tiene noción según la asignación de responsabilidades, se manifestó que los encargados; para el programa de gratuidad es el director educativo de los institutos, para el programa de bolsas de estudio el director educativo

juntamente con la secretaria/contadora, arrendamiento de edificios es el director educativo, la Supervisora Educativa y personal de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa; para el comité de finanzas son los integrantes elegidos cada año dentro de las Instituciones educativas.

Los objetivos son generalizados en función a los lineamientos, convenios existentes y las necesidades de proyectos. Tomando en cuenta que Koontz, et al. (2008) afirman que los objetivos tienen que estar definidos, ser congruentes, verificables y es necesaria la participación de los subordinados y trabajar con ellos para que se cumplan.

Para Koontz, et al. (2008), las estrategias son la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. Y define que las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación las estrategias en base a la información obtenida por los grupos encuestados, todos coinciden en que los lineamientos proporcionados para los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas conducen al desarrollo de las actividades asignadas, para cumplir con los objetivos.

En cuanto a las políticas establecen directrices que les permite guiar las actividades asignadas por medio de lineamientos y acuerdos ministeriales existentes; asimismo se basan en las políticas internas de DIDEDUCZ. De igual forma manifestaron que por ser una institución pública, el Ministerio de Educación consta de lineamientos, acuerdos ministeriales para orientar las actividades de los Institutos.

La participación es de acuerdo a encargados asignados, programa de gratuidad (Director), programa de bolsas de estudio (Director/Secretaria Contadora), arrendamiento de edificios (Director/Supervisora/DIDEDUCZ) y el Comité de Finanzas (Integrantes elegidos).

Robbins y Coulter (2010), indican que la organización es la “etapa de la administración que implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizarán, quiénes las harán, cómo se agruparán las tareas, quién informará a quién y dónde se tomarán las decisiones”.

Al respecto los colaboradores encuestados de los Institutos de nivel medio, manifestaron que tienen conocimiento de la estructura organizacional, que indica cómo está integrada en forma gráfica. Caso contrario para el grupo 4, quienes manifiestan desconocer la estructura organizacional de los institutos. Según Cárdenas (2009), “La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

Benjamín y Fincowsky (2009), citan que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación, coordinación para registrar, transmitir en forma ordenada, sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas. De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a manuales administrativos el grupo 1, 2, 3, manifiestan que en ambos institutos existe manual de funciones, manual de comité de finanzas. Por lo tanto para el grupo 4 existe un manual para el programa de gratuidad, bolsas de estudio, comité de finanzas.

La integración del personal implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. (Koontz, et al., 2008).

Mondy y Noe (2010), describen que la inducción no es más que un paso del proceso de administración de recursos humanos que se le llama también orientación; atendiendo a los resultados obtenidos el grupo 1 manifiesta que aplica inducción al colaborador. Sin embargo el grupo 2,3 y 4 indican que no reciben una inducción para la ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

El mismo autor define que capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes, habilidades en función de objetivos definidos; de acuerdo a la investigación de campo se comprobó que actualmente los procesos de capacitación responden a actividades de orientación específicamente sobre la administración del programa de gratuidad.

De igual manera la dirección consiste en influir en las personas según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), para que contribuyen al cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo transmite una idea, una información o un pensamiento a otro. Según Ruiz, Gómez y Martín (2008). Basado en los resultados obtenidos cuentan con circulares, correos como medios de comunicación formal y escritos relacionados con los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas. Además todos los colaboradores de ambos Institutos de nivel medio manifiestan que se desarrolla una comunicación fluida y positiva entre colaboradores, facilitando las relaciones interpersonales.

De esta manera indican que la comunicación entre DIDEDUCZ e Institutos se considera efectiva la comunicación entre colaboradores, específicamente con los técnicos del programa de gratuidad y bolsas de estudio. Por lo tanto la comunicación entre integrantes del grupo 3 se desarrolla de forma efectiva; que tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción.

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Según Amaru (2009), este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Según los resultados obtenidos aplican un control por medio de formularios, cotizaciones, constancias, listados, liquidaciones, control de almacén y teléfono, se utilizan libros contables para el control de los recursos que disponen en ambos institutos del nivel medio.

Utilizan liquidaciones de gratuidad, facturas razonadas, recibos, constancia de recibo de bolsas de estudio forma 306-c1, libro caja, libro de cuentas corrientes, chequeras y estados de cuentas. Se tiene conocimiento del uso que realizan de los recursos que disponen dichos Institutos como beneficiados.

Al mismo tiempo el grupo 2 y 4 manifiestan que no se lleva a cabo una revisión de las actividades que desarrollan los colaboradores; por lo cual no se establecen medidas correctivas. Asimismo los integrantes del comité de finanzas indican que se revisan con el presidente, tesorera y protesorero cada dos meses; la administración de gastos e ingresos de los fondos que disponen por medio de reuniones.

En un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, de acuerdo a Robbins y Coulter (2010), se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. De acuerdo a los resultados obtenidos no se realizan evaluaciones de las actividades de los colaboradores, para verificar e identificar si se están cumpliendo las metas trazadas para la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas.

Además el grupo 1 expone que aplican criterios enfocándose a las áreas de mayor necesidad o prioridad. Caso contrario el grupo 3 y 4 manifiestan que no existen criterios para evaluar el desempeño de las actividades, para cumplir con los objetivos trazados.

Asimismo la Dirección Departamental de Educación de Zacapa entrega los documentos, dan instrucciones correspondientes para la ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios y comité de finanzas; por lo tanto de acuerdo a los resultados manifiestan que no reciben periódicamente informes de los institutos.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que el proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” e Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina; es aplicado de manera tradicional y rutinaria, debido a que los procesos se desarrollan de forma incompleta en cada una de las etapas que lo integran. Es por ello que existe el incumplimiento en el desarrollo de las actividades de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas que son otorgados a los institutos de nivel medio.
2. En la planeación cuentan con un plan operativo que no está integrado al personal administrativo de ambos establecimientos educativos, los objetivos no están definidos; sino generalizados en lineamientos y acuerdos ministeriales; por lo tanto la etapa de planeación se ejecuta de manera informal, al no desarrollar una serie de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional.
3. Se identificó que existe un manual de funciones, sin embargo no tienen el conocimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas a sus puestos, porque no es proporcionada una copia impresa; por ello no es puesto en práctica por el personal administrativo de ambas Instituciones. Además los integrantes del comité de finanzas desconocen la descripción de sus funciones; que se requieren en la institución pública para cumplir con las tareas con efectividad.
4. En cuanto a la integración, no aplican programas de capacitación para el programa de bolsas de estudio, arrendamiento de edificios y comité de finanzas, dichos procesos de capacitación responden a actividades para orientar sobre la administración del programa de gratuidad. De igual forma no tienen procedimientos estructurados de inducción para orientar al colaborador en las actividades asignadas para la planeación y ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

5. En relación a la dirección utilizan circulares y correos como medios de comunicación formal y escritos, por lo tanto todos desarrollan una comunicación fluida y positiva entre colaboradores facilitando las relaciones interpersonales. Además manifiestan que la comunicación entre DIDEDUCZ e Institutos es efectiva con los técnicos del programa de gratuidad y bolsas de estudios como responsables de los trámites de dichos programas.

6. Se identificó que los tipos de control que se utilizan para verificar el desempeño de las actividades en el manejo y ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas están: formularios de cotización, constancias, listados, liquidaciones, control de almacén, control de teléfono. Además utilizan libros contables, existen constancias de ingresos y egresos, facturas razonadas, recibos, constancia de recibo de bolsas de estudio forma 306-c1, libro caja, libro de cuentas corrientes, recibos, facturas, chequeras, estados de cuentas.

Pero actualmente no se han evaluado las actividades de los colaboradores para verificar e identificar si se están cumpliendo las metas trazadas, debido a la falta de iniciativa y trabajo en equipo; al mismo tiempo la mayoría de encuestados manifiesta que no existen criterios para evaluar el desempeño del trabajo y se presenta el incumplimiento de entrega de informes periódicamente que se establecen en los lineamientos.

VII. RECOMENDACIONES

1. Para que el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina puedan desarrollar correctamente cada etapa del proceso administrativo, es conveniente que apliquen el proceso administrativo de forma integral como mejora continua de trabajo, en dichas dependencias públicas.
2. Los responsables de la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas deben establecer los diferentes tipos de planes y procedimientos de manera escrita para alcanzar las metas trazadas para desarrollar correctamente la etapa de planeación. Así mismo realizar entrevistas, evaluaciones sobre cómo perciben los encargados las instrucciones a efecto de mejorar los resultados esperados en dichos establecimientos educativos beneficiados.
3. En la etapa de organización, DIDEDUCZ juntamente con los directores de los Institutos deben efectuar un manual de normas y procedimientos para determinar cómo se van a llevar a cabo cada una de las actividades y al mismo tiempo proporcionar copia impresa a los colaboradores de los Institutos para tener conocimiento sobre la sucesión secuencial de las operaciones relacionadas para la realización de una función, actividad o tarea específica en los establecimientos educativos.
4. En cuanto a la integración del personal, es indispensable que los colaboradores cuenten con el conocimiento institucional y sus funciones específicas, implementar un programa permanente de capacitación aplicado de una manera sistemática, organizada para los colaboradores; asimismo efectuar un proceso de inducción efectivo que permita integrar al colaborador en el desempeño de sus actividades asignadas para la ejecución de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

5. En el proceso de dirección, establecer canales de comunicación para mantener una comunicación eficaz desde DIDEDUCZ para que sus colaboradores reciban las instrucciones adecuadas, y éstos a su vez las desarrollen a los responsables de la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas en los Institutos para orientarlos al logro de objetivos.

6. Para el control, que DIDEDUCZ y directores de los Institutos establezcan estándares laborales, definiendo normas, métodos para evaluar el rendimiento, tomar medidas correctivas, retroalimentar a los colaboradores que lo necesitan. De igual forma realizar un control de fechas establecidas para presentar y entregar los informes correspondientes de la administración de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo Ministerial No. 994-1985. Institutos Nacionales Experimentales de Educación Básica. Ministerio de Educación de la República de Guatemala.
2. Acuerdo Ministerial No. 73-2011. Programa Gratuidad. Ministerio de Educación de la República de Guatemala.
3. Acuerdo Ministerial No. 827-1997. Programa Bolsas de Estudio. Ministerio de Educación de la República de Guatemala.
4. Acuerdo Ministerial No. 185-1988. Comité de Finanzas. Ministerio de Educación de la República de Guatemala.
5. Acuerdo Ministerial No. 318-2006. Arrendamiento de Edificios. Ministerio de Educación de la República de Guatemala.
6. Acuerdo Gubernativo 165-1996 (Creación de las Direcciones Departamentales de Educación).
7. Acuerdos de Paz del Gobierno de Guatemala.
8. Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. (1ª. ed.). México: Prentice Hall.
9. Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). Organización de Empresas. (3ª. ed.). México: MacGraw-Hall.

10. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14ª. ed.). México: Cengage Learning Editores.
11. Cárdenas, M. (2009). Naturaleza y Propósito de la Organización. Argentina: El Cid Editor.
12. Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ª. ed.). México: MacGraw-Hill.
13. Congreso de la República de Guatemala (1991). Ley de Educación Nacional. (Decreto Legislativo 12-91). Guatemala.
14. Constitución Política de la República de Guatemala. Acuerdo Legislativo 18-93. Artículos No. 7, 72, 74.
15. Correa, F. (2009). Administración. Argentina: El Cid Editor.
16. Constante, S. (2009). Escuela de Administración, Introducción a los Negocios. Argentina: El Cid Editor.
17. D'Ambrosio, S. (2009). Organigramas. Argentina: El Cid Editor.
18. Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). Investigación, Fundamentos y Metodología (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
19. Del Río, C. (2009). Administración y Presupuesto. México: Cengage Learning, Inc.

20. De Urbano, D. y Toledo, G. (2008). *Emprendimiento: una aproximación a la Creación de Empresas*. España: Editorial UOC.
21. Dirección Municipal de Planificación [DMP], (2013). *Municipalidad de Zacapa*.
22. Guirola, Carlos R. (2013). *Jefe Administrativo Financiero de Dirección Departamental de Educación de Zacapa*.
23. Herrscher, E. y Rébora, A. (2009). *Administración, Aprender y Actuar*. Argentina: Granica, S. A.
24. Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. (7ª. ed.) México: Cengage Learning.
25. Instituto Nacional de Estadística. [INE]. (2009). Recuperado el 1 de abril de 2011 de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, disponible en: <http://www.ine.gob.gt/index.php/economia/41-economia/126-encuesta-acional-de-condiciones-de-vida-encovi-2006?tmpl=component&print=1&page>.
26. Instituto Nacional de Estadística. [INE]. (2009) *Presentación de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida*. Recuperado el 1 de abril de 2011, disponible en: <http://www.ine.gob.gt/descargas/ENCOVI/2006/pdf>.
27. Koontz, H. Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (13ª. ed.) México: Mc-Graw Hill.
28. Lanuza, S. (2006). *Viaje a Guatemala*. Zacapa: Editorial Prensa Libre.
29. *Ley de Administración de Edificios Escolares*. Decreto Legislativo No. 58-1998.

30. Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No. 12-1991.
31. Ley del Organismo Judicial del Congreso de la República de Guatemala. Artículo No. 33.
32. López, S. (2005). "Proceso Administrativo en la Captación de Estudiantes de un Colegio Capitalino". Tesis: Universidad Rafael Landívar.
33. López, Marco A. (2013). Director Educativo de Instituto Nacional de Educación Básica Jornada Matutina "José Rodríguez Cerna" e Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina, Zacapa.
34. Martínez, A. (2011). Legislación Básica Educativa. Leyes Educativas. (11ª. ed.). Huehuetenango, Guatemala C.A.
35. Medrano, M. (2008). "Análisis de la Proceso Administrativo en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa". Tesis: Universidad Rafael Landívar.
36. Ministerio de Educación. (2013). Estadísticas, disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/>.
37. Mondy, S. y Noe, S. (2010). Administración de Recursos Humanos. (9ª. ed.). México: MC Graw-Hill.
38. Ormeño, J. y Valverde, M. (2009). Técnicas Administrativas Básicas. España: Editex.
39. Palomo, M. (2008). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. (5ª. ed.). México: MC Graw-Hill.

40. Pérez, H. (2010). "Proceso Administrativo en los Centro Educativos Privados de las Colonias Las Minervas, Mixco, Guatemala". Tesis: Universidad Rafael Landívar.
41. Resolución No. 006-95-III de la Directora Técnica Regional de Educación, autorización del financiamiento de la carrera de Perito en Administración de Empresas. Según Acuerdo Ministerial No. 399-1983.
42. Reyes, A. (2006). Administración de Empresas, Teoría y Práctica. México: Editorial Limusa.
43. Robbins, S. Coulter, M. Huerta, J. Rodríguez, J. Amaru, A. Varela, R. Jones, G. (2009). Administración. (2ª. ed.). México: Pearson Prentice-Hall.
44. Robbins, S. y Coulter, R. (2010). Administración. (10ª.ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
45. Rodríguez, J. (2005). Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos. (3ª. ed.). Thomson: México.
46. Rodríguez J. (2007). Administración Moderna de Personal. (7ª. ed.). México: Editorial Cengage Learning.
47. Ruíz, A. Gómez, J. y Martín, M. (2008). La Comunicación Oral en la Empresa. España: Arco Libros.
48. Santamaría, S. (2009). Organigramas. Argentina: El Cid Editor.

49. Silva, O. (2005). "Aplicación del Proceso Administrativo en la Gestión de las Direcciones Departamentales de Educación para prestar Servicios de Calidad a la Comunidad educativo, Santa Rosa". Tesis: Universidad Rafael Landívar.

50. Vásquez, L. (2007). "Evaluación del Proceso Administrativo de las Pequeñas Empresas de Transporte de Carga de Importación y Explotación de la Ciudad de Guatemala". Tesis: Universidad Rafael Landívar.

GLOSARIO

- DIDEDUCZ: Dirección Departamental de Educación de Zacapa
- DMP: Dirección Municipal de Planificación
- INE: Instituto Nacional de Estadística
- MINEDUC: Ministerio de Educación de Zacapa
- FERQUIGUA: Fertilizantes Químicos de Guatemala
- PAO: Productos de Agrícolas de Oriente
- PAINSA: Papelera Internacional S.A.
- OSC: Oficina de Servicios de la Comunidad
- UDA: Unidad de Desarrollo Administrativo
- UDE: Unidad de Desarrollo Educativo
- UDI: Unidad de Informática
- UPAF: Unidad de Planificación Administración Financiera
- P.E.M.: Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía
- P.A.P.: Programación Académica Preoperatorios de Conocimientos Básicos
- J.V.: Jornada Vespertina
- J.M.: Jornada Matutina

ANEXO NO. 1

CUESTIONARIOS UTILIZADOS PARA LOS SUJETOS DE ESTUDIO

- Cuestionario dirigido al Director y Subdirector (a) de los Institutos.
- Cuestionario dirigido al Personal Administrativo de los Institutos.
- Cuestionario dirigido a Integrantes del Comité de Finanzas de los Institutos.
- Cuestionario dirigido a Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ.

La presente encuesta es con fines exclusivamente académicos del contenido de investigación de tesis denominada: “Análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina José Rodríguez Cerna y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina”. De antemano agradezco su atención y colaboración.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DE LOS INSTITUTOS				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuentan con Misión y Visión?			
2	¿Cuentan con algún tipo de plan operativo?			
3	¿Tiene conocimiento de la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
4	¿Definen objetivos o metas para la administración de los programas? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
5	¿Aplican alguna estrategia para cumplir los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
6	¿Definen por escrito políticas internas para guiar las actividades? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
7	¿Existen normas o lineamientos para administrar? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
8	¿Participa el Director y Subdirector en la planeación? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			

9	¿Tienen conocimiento de la estructura organizacional del Instituto?			
10	¿Existen manuales administrativos?			
11	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica por los colaboradores?			
12	¿Aplican un proceso de inducción para orientar al colaborador en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
13	¿Reciben algún programa de capacitación los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
14	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
15	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva dentro del Instituto?			
16	¿Considera que la comunicación entre DIDEUCZ e Instituto es efectiva y fluida?			
17	¿Lleva algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?			
18	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
19	¿Aplican criterios para cumplir las metas trazadas?			
20	¿Existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos recibidos?			

Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

Estudiante: Nancy Abigail Reyes Reyes

La presente encuesta es con fines exclusivamente académicos del contenido de investigación de tesis denominada: “Análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina José Rodríguez Cerna y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina”. De antemano agradezco su atención y colaboración.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene conocimiento de la misión y visión?			
2	¿Cuenta con algún tipo de plan operativo?			
3	¿Conoce los programas de apoyo que recibe este Instituto? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
4	¿Cuenta con objetivos y metas definidas? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
5	¿Aplica alguna estrategia para cumplir con los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
6	¿Conoce las políticas establecidas para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
7	¿Conoce las normas o lineamientos para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
8	¿Interviene usted en el manejo y ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios			
9	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional del Instituto?			

10	¿Existen manuales administrativos?			
11	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica?			
12	¿Reciben algún proceso de inducción para orientarlos a la ejecución? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios 			
13	¿Reciben algún programa de capacitación lo encargados? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios 			
14	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos con DIDEUCZ para la ejecución? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios 			
15	¿Lleva algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?			
16	¿Considera efectiva la comunicación con el personal de DIDEUCZ?			
17	¿Cuenta con algún tipo de control para la administración de los programas de apoyo?			
18	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los encargados? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios 			
19	¿Se cuenta con constancias de los ingresos y egresos de los fondos recibidos?			
20	¿Recibe de DIDEUCZ instrucciones para llevar a cabo las actividades relacionadas? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios 			

La presente encuesta es con fines exclusivamente académicos del contenido de investigación de tesis denominada: “Análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina José Rodríguez Cerna y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina”. De antemano agradezco su atención y colaboración.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A INTEGRANTES DEL COMITÉ DE FINANZAS DE LOS INSTITUTOS				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Conoce la misión y visión del Instituto?			
2	¿Realizan un plan operativo para la administración de los fondos recibidos?			
3	¿Cómo integrante tienen conocimiento de la administración del Comité de Finanzas?			
4	¿Aplican objetivos o metas para cumplir con la administración de los recursos que disponen?			
5	¿Aplican estrategias para el manejo de los fondos que reciben?			
6	¿Aplican las políticas internas para guiar las actividades asignadas?			
7	¿Existen normas o lineamientos?			
8	¿Conoce la estructura organizacional del Instituto?			
9	¿Existen manuales administrativos que describan las actividades que deben realizar?			
10	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica por los integrantes del Comité de Finanzas?			
11	¿Recibe inducción para orientarlo en la administración del Comité de Finanzas?			
12	¿Reciben algún programa de capacitación como integrantes del Comité de Finanzas?			
13	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados con la administración del Comité de Finanzas?			
14	¿Considera que la comunicación con el personal administrativo del Instituto es efectiva y fluida?			
15	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva entre los integrantes del Comité de Finanzas?			
16	¿Aplican alguna tipo de control para cumplir los objetivos establecidos?			
17	¿Revisan con frecuencia la administración de los ingresos y gastos del Comité de Finanzas?			
18	¿Cuentan con criterios para cumplir con las metas trazadas?			

19	¿Se cuenta con constancias de la administración de los recursos que disponen?			
20	¿Utilizan documentos para el uso de los recursos económicos?			

La presente encuesta es con fines exclusivamente académicos del contenido de investigación de tesis denominada: “Análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina José Rodríguez Cerna y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina”. De antemano agradezco su atención y colaboración.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A SUPERVISORA EDUCATIVA Y PERSONAL DE DDEDUCZ				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuentan los Institutos con misión y visión?			
2	¿Se trabaja con base a objetivos o metas para la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
3	¿Aplican estrategias para cumplir con los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
4	¿Existen políticas internas para guiar las actividades que requiere administrar? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
5	¿Aplican normas o lineamientos para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			
6	¿Tienen conocimiento de la estructura organizacional de los Institutos?			
7	¿Cuentan con manuales que describan las actividades que se deben realizar para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas			

8	<p>¿Aplican un proceso de inducción para orientar al colaborador en la ejecución?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
9	<p>¿Reciben algún programa de capacitación los encargados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
10	<p>¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados en la ejecución?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
11	<p>¿Considera fluida y positiva la comunicación con los encargados en los Institutos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
12	<p>¿Cuentan los Institutos con algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?</p>			
13	<p>¿Utilizan documentos para el control de la administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
14	<p>¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los colaboradores encargados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			
15	<p>¿Han evaluado las actividades que desempeñan en los Institutos de acuerdo a los objetivos propuestos?</p>			
16	<p>¿Utilizan criterios para cumplir con las metas trazadas?</p>			
17	<p>¿Existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos que reciben los Institutos?</p>			
18	<p>¿Se proporciona la documentación correspondiente a los Institutos?</p>			
19	<p>¿Reciben periódicamente los informes de los Institutos sobre la administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas 			

ANEXO NO. 2

CUADROS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

- Cuadro grupo 1 Director/Subdirector (a) de los Institutos
- Cuadro grupo 2 Personal Administrativo de los Institutos
- Cuadro grupo 3 Integrantes del Comité de Finanzas
- Cuadro grupo 4 Supervisora Educativa y Personal de DIDEDUCZ.

DIRECTOR/SUBDIRECTOR (A)						
No.	PREGUNTAS	INEB EXPERIMENTAL "JOSE RODRIGUEZ CERNA" J.M.		INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS J.V.		
		DIRECTOR	SUBDIRECTORA	OBSERVACIÓN	SUBDIRECTOR	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta con Misión y Visión?	1	1	-	1	-
2	¿Cuentan con algún tipo de plan operativo?	1	1	-	1	-
3	¿Tiene conocimiento de la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas d Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Fondo p/suministros de mantenimiento p/establecimiento. -Fondo beneficio p/alumnado. -Necesidades de arrendamiento. -Fondos/recaudaciones internas.	1 1 1 1	-
4	¿Definen objetivos o metas para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Enfocados p/bienestar del Establecimiento y alumnado. -Bienestar del estudiante. -Aplicada a las necesidades. -Cumplimiento de necesidades inmediatas.	1 1 1 1	-De acuerdo a los lineamientos.
5	¿Aplican alguna estrategia para cumplir los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Basada en lineamientos.	1 1 1 1	De acuerdo a lineamientos.
6	¿Definen por escrito políticas internas para guiar las actividades? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Lo establecido en los lineamientos y Acuerdos Ministeriales p/programas de apoyo. -En Comité de finanzas establecen.	1 1 1 1	-Establecidos en lineamientos.
7	¿Existen normas o lineamientos por escrito para administrar? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Lineamientos/Reglamentos o Instructivos proporcionados por DIDEUCZ.	1 1 1 1	-
8	¿Participa el Director y Subdirector en la planeación? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Director -Director/Secretaría Contadora - Director/Supervisora/DIDEUCZ -Integrantes de Comité	1 1 1 1	-
9	¿Tienen conocimiento de la estructura organizacional del Instituto?	1	1	-	1	-
10	¿Existen manuales administrativos?	1	1	-Manual de Funciones. -Manual de Finanzas.	1	-Manual de funciones -Manual de Finanzas
11	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica por los colaboradores?	1	1	-	1	-
12	¿Aplican un proceso de inducción para orientar al colaborador en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Explicación sobre la filosofía del Instituto por medio del acuerdo 994.	1 1 1 1	-
13	¿Reciben algún programa de capacitación los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Cuando Supervisión o DIDEUCZ programa las capacitaciones.	1 1 1 1	-
14	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Circulares	1 1 1 1	-
15	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva dentro del Instituto?	1	1	-	1	-

16	¿Considera que la comunicación entre DIEDUCZ e Instituto es efectiva y fluida?	1	1	-Encargado de Gratuidad -Encargado de Bolsas de Estudio	1	-
17	¿Lleva algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?	1	1	-Formulario de cotización -Constancia de recepción de bienes adquiridos. - Listado de servicios de materiales y suministros que se pueden adquirir con Gratuidad.	1	-Listado oficial de alumnos beneficiados. -Control de Almacén -Control telefónico
18	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	1 1 1 1	-Eventualmente	1 1 1 1	-
19	¿Aplican criterios para cumplir las metas trazadas?	1	1	-Aplican enfocándose a las áreas de mayor necesidad o prioridad, para cumplir con los objetivos establecidos.	1	-
20	¿Existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos recibidos?	1	1	-Liquidaciones de Gratuidad. -Facturas Razonadas -Recibos	1	-

Fuente: Elaboración Propia, (2015).

PERSONAL ADMINISTRATIVO							
No.	PREGUNTAS	INEB EXPERIMENTAL "JOSE RODRIGUEZ CERNA" J.M.			OBSERVACIÓN	INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS J.V.	
		SECRETARIA CONTADORA	SECRETARIA OFICINISTA	SECRETARIO OFICINISTA		SECRETARIA OFICINISTA	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene conocimiento de la misión y visión?	1	1	1	-	1	-
2	¿Cuenta con algún tipo de plan operativo?	0	0	0	-	0	-
3	¿Conoce los programas de apoyo que recibe este Instituto? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	1 1 1	1 1 1	1 1 1	-	1 1 1	-
4	¿Cuenta con objetivos y metas definidas? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	1 1 1	1 1 1	1 1 1	-Según los lineamientos.	1 1 1	-Según los lineamientos.
5	¿Aplica alguna estrategia para cumplir con los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	1 1 1	1 1 1	1 1 1	-	1 1 1	-
6	¿Conoce las políticas establecidas para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 1 0	0 0 0	0 0 0	-	1 1 1	-
7	¿Conoce las normas o lineamientos para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 1 0	0 0 0	0 0 0	-Bolsas de Estudio.	1 1 1	-
8	¿Interviene usted en el manejo y ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 1 0	0 0 0	0 0 0	-Director/Secretaria Contadora	1 1 1	-
9	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional del Instituto?	1	1	1	-	1	-
10	¿Existen manuales administrativos?	1	1	1	- Manual de Funciones	1	-Manual de Funciones
11	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica?	0	0	0	-	0	-
12	¿Reciben algún proceso de inducción para orientarlos a la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 0 0	0 0 0	0 0 0	-	0 0 0	-
13	¿Reciben algún programa de capacitación lo encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 0 0	0 0 0	0 0 0	-	0 0 0	-
14	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos con DIDEUCZ para la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	1 1 1	0 0 0	0 0 0	-Circulares -Correos	1 1 1	-Circulares
15	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva entre los compañeros de trabajo?	1	1	1	-	1	-
16	¿Considera efectiva la comunicación con el personal de DIDEUCZ?	1	0	0	-	1	-
17	¿Lleva algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?	1	0	0	-Listado de alumnos beneficiados del programa Bolsas de estudio. Formulario cuentadancia (registro de firmas y sellos de cuentadantes)	1	-Los documentos que proporciona DIDEUCZ para llevar el control.
18	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios	0 0 0	0 0 0	0 0 0	-	0 0 0	-

19	¿Se cuenta con constancias de los ingresos y egresos de los fondos recibidos?	1	0	0	-Constancia de recibo de Bolsas de estudio(Forma 306-c1)	1	-
20	¿Recibe de DIDEUCZ instrucciones para llevar a cabo las actividades relacionadas? <input checked="" type="checkbox"/> Programa de Gratuidad <input checked="" type="checkbox"/> Programa de Bolsas de Estudio <input checked="" type="checkbox"/> Arrendamiento de Edificios	1 1 1	0 0 0	0 0 0	DIDEUCZ -Unidad Financiera -Unidad de Adquisiciones.	1 1 1	-

Fuente: Elaboración Propia, (2015).

COMITÉS DE FINANZAS														
No.	PREGUNTAS	INEB EXPERIMENTAL "JOSE RODRIGUEZ CERNA" J.M.							INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS J.V.					
		PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIA	TESORERA	PRO-TESORERO	VOCAL I	VOCAL II	VOCAL III	OBSERVACIÓN	PRESIDENTA	SECRETARIA	TESORERA	OBSERVACIÓN
1	¿Conoce la misión y visión del Instituto?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
2	¿Realizan un plan operativo para la administración de los fondos recibidos?	1	1	1	1	1	1	1	1	-Periódicamente	1	1	1	-
3	¿Cómo integrante tiene conocimiento de la administración del Comité de Finanzas?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
4	¿Aplican objetivos o metas para cumplir con la administración de los recursos que disponen?	1	1	1	1	1	1	1	1	-Se realiza Plan de Trabajo.	1	1	1	-
5	¿Aplican estrategias para el manejo de los fondos que reciben?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
6	¿Aplican las políticas internas para guiar las actividades asignadas?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
7	¿Existen normas o lineamientos?	1	1	1	1	1	1	1	1	-Acuerdo Ministerial/ Legislación Educativa	1	1	1	-
8	¿Conocen la estructura organizacional del Instituto?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
9	¿Existen manuales administrativos que describan las actividades que deben realizar?	1	1	1	1	1	1	1	1	-DIDEDUCZ entrega un Manual de Finanzas.	1	1	1	-Manual de Finanzas.
10	¿Los manuales administrativos son puestos en práctica por los integrantes del Comité de Finanzas?	1	0	1	1	0	0	0	0	-Establecidos en la Legislación Educativa.	1	1	1	-
11	¿Recibe inducción para orientarlo en la administración del Comité de Finanzas?	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-
12	¿Reciben algún programa de capacitación como integrantes del Comité de Finanzas?	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-
13	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados con la administración del Comité de Finanzas?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
14	¿Considera que la comunicación con el personal administrativo del Instituto es efectiva y fluida?	1	0	0	1	0	0	0	0	-	1	1	1	-
15	¿Considera que la comunicación es fluida y positiva entre los integrantes del Comité de Finanzas?	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-
16	¿Aplican alguna tipo de control para cumplir los objetivos establecidos?	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-
17	¿Revisan con frecuencia la administración de los ingresos y gastos del Comité de Finanzas?	1	0	0	1	1	0	0	0	-	1	1	1	-
18	¿Cuentan con criterios para cumplir con las metas trazadas?	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-
19	¿Se cuenta con constancias de la administración de los recursos que disponen?	1	1	1	1	1	1	1	1	-Libro Caja -Libro Cuentas Corrientes.	1	1	1	-
20	¿Utilizan documentos para el uso de los recursos económicos?	1	1	1	1	1	1	1	1	-Recibos. -Facturas. -Chequeras. -Estados de Cuentas.	1	1	1	-

Fuente: Elaboración Propia, (2015).

SUPERVISORA EDUCATIVA Y PERSONAL DE DDEDUCZ										
No.	PREGUNTAS	SUPERVISIÓN EDUCATIVA		DDEDUCZ						OBSERVACIÓN
		SUPERVISORA EDUCATIVA	OBSERVACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	COORDINADOR FINANCIERO	TECNICO DE GRATUIDAD	TECNICO DE GRATUIDAD	ENCARGADO PROGRAMA DE APOYO	TRABAJADOR A SOCIAL	
1	¿Cuenta los Institutos con misión y visión?	1	-	1	1	1	1	0	0	-
2	¿Se trabaja con base a objetivos o metas para la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificio ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	1 1 1 1	1 1 1 1	1 0 0 0	1 0 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	-Gratuidad los lineamientos lo especifican. -Bolsas de estudio responsables Director/secretaria-contadora. -Arrendamiento existe un convenio. -Finanzas contiene un manual.
3	¿Aplican estrategias para cumplir con los objetivos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	1 1 1 0	1 1 1 0	1 0 0 0	1 0 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	-
4	¿Existen políticas internas para guiar las actividades que requiere administrar? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	1 1 1 0	1 1 1 0	1 0 0 0	1 0 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	-En DDEDUCZ basados en políticas internas.
5	¿Aplican normas, instructivos o lineamientos para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 0 0	1 0 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	-Lineamientos (Gratuidad y Bolsas de Estudio) -Arrendamiento (Convenios).
6	¿Tienen conocimiento de la estructura organizacional de los Institutos?	0	-	0	0	0	0	0	0	-
7	¿Cuentan con manuales que describan las actividades que se deben realizar para la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	0 0 0 0	-	1 0 0 1	1 0 0 1	1 0 0 1	1 0 0 1	0 1 0 0	0 1 0 0	Indican que existen en algunos casos leyes.
8	¿Aplican un proceso de inducción para orientar al colaborador en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	0 0 0 0	-	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	-
9	¿Reciben algún programa de capacitación los encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	0 0 0 0	0 0 0 0	1 1 1 1	1 1 1 1	0 0 0 0	0 0 0 0	-Gratuidad brinda una Retroalimentación.
10	¿Cuentan con medios de comunicación formal y escritos relacionados en la ejecución? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-Circulares	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	1 0 1 1	1 1 1 1	-Para programas de Bolsas de Estudio utilizan Circulares o Correos.
11	¿Considera fluida y positiva la comunicación con los encargados en los Institutos? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	0 0 0 0	0 0 0 0	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	-

12	¿Cuentan los Institutos con algún tipo de control para la administración de los recursos que disponen?	0	-	0	0	1	1	0	0	-Para el Programa de Gratuidad. -Formatos de liquidación/control de almacén.
13	¿Utilizan documentos para el control de la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	1 1 1 1	-	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	-Libros contables.
14	¿Revisan con frecuencia las actividades que desempeñan los colaboradores encargados? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	0 0 0 0	-	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	-
15	¿Han evaluado el desempeño laboral en los Institutos de acuerdo a los objetivos propuestos?	0	-	0	0	0	0	0	0	-
16	¿Utilizan criterios para cumplir con las metas trazadas?	0	-	0	0	0	0	0	0	-
17	¿Existen constancias de los ingresos y egresos de los fondos que reciben los Institutos?	1	-	1	1	1	1	1	1	-Caja Fiscal
18	¿Se proporciona la documentación correspondiente a los Institutos?	1	-	1	1	1	1	1	1	-
19	¿Reciben periódicamente los informes de los Institutos sobre la administración? ✓ Programa de Gratuidad ✓ Programa de Bolsas de Estudio ✓ Arrendamiento de Edificios ✓ Comité de Finanzas	0 0 0 0	-	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0	-

Fuente: Elaboración Propia, (2015).

ANEXO NO. 3

ACUERDOS MINISTERIALES Y LEYES EDUCATIVAS

- Acuerdo Ministerial No. 73-2011. Programa Gratuidad
- Lineamientos del Programa de Gratuidad
- Acuerdo Ministerial No. 827-1997. Programa Bolsas de Estudio
- Acuerdo Ministerial No. 185-1988. Comité de Finanzas
- Acuerdo Ministerial No. 318-2006. Arrendamiento de Edificios
- Ley de Administración de Edificios Escolares. Decreto Legislativo No. 58-1998.
- Convenio para Arrendamiento de Edificios
- Circular para Arrendamiento de Edificios

Ministerio de Educación

Guatemala, C. A.

ACUERDO MINISTERIAL NÚMERO 73-2011

Guatemala, 13 enero de 2011

EL MINISTRO DE EDUCACIÓN

CONSIDERANDO

Que, es responsabilidad del Estado brindar a sus habitantes la educación en forma gratuita, y para dar cumplimiento a este mandato constitucional, es necesario establecer mecanismos que sean eficientes y eficaces para lograr dicho fin.

CONSIDERANDO

Que, el Acuerdo Gubernativo Número 226-2008 establece que la prestación del servicio público de educación es gratuita, y el Acuerdo Ministerial Número 358-2010 de fecha uno de marzo de dos mil diez, emitido por el Ministerio de Educación, determina las disposiciones necesarias para la asignación de recursos del Programa de Gratuidad de la Educación, cuya observancia es obligatoria por parte de las Direcciones Departamentales de Educación.

CONSIDERANDO

Que, dada la temporalidad en la entrega de los recursos para cubrir los suministros de oficina, material didáctico, mantenimiento, remozamientos menores y otros gastos de funcionamiento de los centros educativos públicos, se hace necesario realizar cambios a los procedimientos actuales para brindar certeza en el cumplimiento de las obligaciones del Estado.

POR TANTO

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 194, literales a), f) e i) de la Constitución Política de la República de Guatemala, 27 literales d), f) y m) del Decreto No. 114-97 del Congreso de la República de Guatemala "Ley del Organismo Ejecutivo".

ACUERDA

Emitir el Reglamento para el Programa de Gratuidad de la Educación

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

ARTICULO 1. Asignación de Recursos: El Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Administración Financiera -DAFI-, establecerá los mecanismos para la asignación de recursos y programación de desembolsos para el Programa de Gratuidad de la Educación.

ARTICULO 2. Desconcentración: Para cumplir con el proceso de desconcentración de la ejecución presupuestaria y lograr la cobertura de gratuidad en los centros educativos públicos, se autoriza a las Direcciones Departamentales de Educación a efectuar desembolsos y pagos en concepto del Programa de Gratuidad de la Educación.

ARTICULO 3. Funciones Administrativas: Las dependencias responsables de la administración de los recursos asignados al Programa de Gratuidad de la Educación son los siguientes:



Ministerio de Educación

Guatemala, C. A.

- a. **Dirección de Administración Financiera -DAFI-**: Es la dependencia de este Ministerio, encargada de proporcionar oportunamente los recursos presupuestarios y financieros a las Direcciones Departamentales de Educación, de conformidad con los recursos que entregue el Ministerio de Finanzas Públicas; así como, liquidar ante dicho Ministerio los recursos financieros entregados, conforme al monto otorgado a cada una de las Direcciones Departamentales de Educación.
- b. **Dirección Departamental de Educación**: Son las dependencias del Ministerio de Educación, encargadas de tramitar ante la Dirección de Administración Financiera -DAFI- la constitución del fondo rotativo interno, garantizar que los centros educativos públicos de su jurisdicción, sean beneficiados en forma equitativa con el Programa de Gratuidad de la Educación y velar porque los fondos asignados sean entregados y liquidados oportunamente.

Los siguientes Departamentos o Unidades de la Dirección Departamental de Educación, así como los Directores de los centros educativos públicos, serán responsables de las funciones que a continuación se detallan:

- b.1 **Subdirección o Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa**: Es la responsable de establecer el monto correspondiente para la generación de los pagos con base a la información estadística proporcionada por medio de su coordinación con el Departamento de Planificación, el cual es el responsable de proporcionar la misma relacionada con el número de alumnos inscritos en los centros educativos públicos.
- b.2 **Departamento de Planificación**: Es la dependencia encargada de actualizar las estadísticas educativas, con la finalidad que los recursos financieros se otorguen de acuerdo a la población escolar que se atiende en cada uno de los centros educativos públicos.
- b.3 **Unidad Desconcentrada de Administración Financiera**: Es la unidad responsable de otorgar los recursos financieros equitativamente a los centros educativos públicos en forma oportuna, elaborar el Comprobante Único de Registro -CUR-; emisión de cheque; así como, recibir, revisar, codificar y archivar la documentación de soporte de los registros que realicen en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN WEB- y liquidar los recursos asignados por la Dirección de Administración Financiera. Asimismo, establecer por escrito y debidamente autorizadas por el Director Departamental de Educación, las medidas de control interno que sean necesarias para garantizar la transparencia, calidad del gasto y la rendición de cuentas ante los entes correspondientes, de acuerdo a la normativa legal vigente.
- b.4 **La Unidad de Compras y Adquisiciones**: Será la responsable de gestionar las compras relacionadas con el Programa de Gratuidad de la Educación, de conformidad al Artículo 5, literal a. de este Acuerdo, y efectuará los registros correspondientes a servicios básicos y gastos de funcionamiento en el Sistema de Gestión.

CAPITULO II MODALIDADES DE PAGO

ARTICULO 4. Cuota asignada de Gratuidad: Se fija una asignación anual para cada centro educativo público del nivel de preprimaria y primaria de cuarenta quetzales (Q.40.00) por alumno inscrito, y del nivel medio cien quetzales (Q.100.00) por alumno inscrito, para la compra de productos de los grupos de gasto incluidos en el Artículo 10 incisos b., c. y d. del presente



Ministerio de Educación

Guatemala, C. A.

acuerdo. Estas cifras podrán ser modificadas, previo estudio de la Dirección General de Coordinación de Direcciones Departamentales de Educación -DIGECOR-, y dictamen favorable de la Dirección de Administración Financiera -DAFI-.

ARTICULO 5. Modalidades de Ejecución: Las modalidades de ejecución de los recursos asignados al Programa de Gratuidad son las siguientes:

- a. Las Direcciones Departamentales de Educación quedan facultadas para realizar compras de conformidad a los requerimientos de los directores de centros educativos públicos, gastos que serán cancelados por los mecanismos de pago siguientes:

Fondo rotativo interno: Los pagos se efectuarán mediante cheque nominativo a nombre del proveedor. La administración del fondo rotativo institucional y los fondos rotativos internos que se autoricen, se sujetarán a las disposiciones contenidas en el Acuerdo Ministerial número 06-98 de fecha 04 de marzo de 1998; y Manual de Procedimientos, Formularios e Instructivos aprobado por el Acuerdo Ministerial 17-2004 de fecha 12 de abril del 2004 del Ministerio de Finanzas Públicas, ambos del Ministerio de Finanzas Públicas.

Comprobante Único de Registro (CUR): Acreditamiento en cuenta monetaria a favor de los proveedores.

- b. **Desembolsos a los directores de centros educativos públicos:** Los directores de los centros educativos públicos que opten por administrar y ejecutar recursos correspondientes al Programa de Gratuidad, deberán cumplir con lo establecido en el Artículo 79 del Decreto número 101-97 "Ley Orgánica del Presupuesto", Decreto número 89-2002 "Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos", ambos del Congreso de la República, y; Acuerdo Gubernativo número 613-2005 "Reglamento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos", asimismo, deberán atender lo establecido en el Artículo 6 y 7 del presente Acuerdo, en ese sentido la Dirección Departamental de Educación realizará el desembolso a través de cheques nominativos, y "No Negociables" a nombre del centro educativo público y de conformidad a las asignaciones financieras de este Ministerio.

ARTICULO 6. Documentación de Respaldo: Todo gasto que se realice deberá respaldarse con la factura contable o documentación de legítimo abono a nombre de la Dirección Departamental de Educación que corresponda, excepto las facturas por servicios básicos que se emitirán a nombre de cada centro educativo público.

ARTICULO 7. Registros Contables: Los centros educativos públicos que opten por la modalidad de desembolsos de fondos, deberán cumplir con lo siguiente: A) Aperturar cuenta bancaria, B) Libro de Caja: para el registro de ingresos y egresos de los recursos de gratuidad. C) Libro de Bancos: para el registro y control de operaciones de la cuenta bancaria aperturada para el programa de gratuidad; y, D) Libro de Almacén: para el registro de ingresos y egresos para la distribución de los productos adquiridos.

ARTICULO 8. Liquidación del Fondo Rotativo: El fondo rotativo deberá ser liquidado ante la Dirección de Administración Financiera -DAFI- por las Direcciones Departamentales de Educación en las fechas establecidas y de conformidad a los lineamientos que se emitan para el efecto.

ARTICULO 9. Registro en la Cuenta Deudores: En caso de incumplimiento de la rendición final del fondo rotativo, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Administración



Ministerio de Educación

Guatemala, C. A.

Financiera, solicitará al Ministerio de Finanzas Públicas registrar el saldo no liquidado por la dependencia que corresponda, afectando la cuenta deudores morosos del Estado.

CAPITULO III GASTOS DE GRATUIDAD

ARTICULO 10. Gastos de Gratuidad: Con cargo al Presupuesto General de Egresos del Estado, podrán efectuarse gastos programados correspondientes a los grupos de gasto siguientes:

- a. **Grupo 0 "Servicios Personales" Conserjería y Actividades Afines:** Para efectuar el pago correspondiente a las personas que presten servicios de conserjería y actividades afines, las Direcciones Departamentales de Educación y/o la Dirección de Recursos Humanos deberán conformar el expediente de pago de conformidad a la normativa legal vigente. Los pagos se realizarán con cargo a las asignaciones presupuestarias del Renglón 031 "Jornales" de cada Dirección Departamental de Educación.
- b. **Grupo 100 "Servicios No Personales" Servicios Básicos:** Las Direcciones Departamentales de Educación a través del Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa serán responsables de coordinar y gestionar ante las empresas proveedoras de servicios básicos (agua, energía eléctrica, telefonía, enlaces dedicados e internet), para que éstas les presenten directa y oportunamente las facturas contables por los servicios prestados en los centros educativos públicos de su jurisdicción, es importante mencionar que la asignación de servicios básicos es indistinta al aporte en concepto de cuota asignada de Gratuidad de la Educación, indicado en el artículo 4.

Para el control y seguimiento de los pagos realizados en concepto de servicios básicos, las Direcciones Departamentales de Educación deben implementar las cuentas corrientes por centro educativo público.

La cuota mensual de telefonía autorizada para cada establecimiento educativo oficial será no mayor de doscientos quetzales (Q.200.00) para cada centro educativo público, por lo tanto, si el monto facturado excede del indicado, la diferencia deberá ser cubierta por la persona que realizó las llamadas. No deberán pagarse con recursos de gratuidad facturas que incluyan en su costo llamadas internacionales. En caso de emergencia se deberá permitir al personal docente y alumnos el uso del teléfono.

Otros Servicios: Se podrán adquirir otros servicios contemplados dentro del Grupo 100 "Servicios No Personales", tales como mantenimientos, remozamientos menores, entre otros; con excepción del Subgrupo 18 "Servicios Técnicos y Profesionales", según el Manual de Clasificación Presupuestaria del Sector Público.

Los Directores de los centros educativos públicos que funcionen en edificios escolares que sean utilizados en distintas jornadas, deberán coordinar previamente la ejecución de los fondos para el mantenimiento y remozamiento menores de los mismos.

- c. **Grupo 200 "Materiales y Suministros":** La asignación anual establecida por alumno se destinará para cubrir gastos de materiales y suministros para el funcionamiento de los centros educativos públicos y gastos no incluidos en la valija didáctica.
- d. **Grupo 300 "Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles":** Podrán efectuar gastos programados en el Grupo 3 "Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles", siempre y cuando se cuente con asignación presupuestaria. Se exceptúan los renglones 321, 325 y 327.



Ministerio de Educación

Guatemala, C. A.

ARTICULO 11. Prohibición de compras anticipadas: Se prohíbe a los directores de centros educativos públicos realizar anticipos de gastos por compras de bienes y servicios no recibidos (artículo 12 del Acuerdo Gubernativo No. 240-98 "Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto"). Las compras deben ser cubiertas exclusivamente con los recursos asignados.

ARTICULO 12. Compras: Todas las compras y contrataciones de bienes, suministros, y servicios que requieran los centros educativos públicos, se sujetarán a lo que establece el Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala "Ley de Contrataciones del Estado", sus reformas y su reglamento.

CAPITULO IV FISCALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN

ARTICULO 13. Fiscalización: Los recursos del fondo rotativo serán fiscalizados por medio de la Contraloría General de Cuentas, Dirección de Auditoría Interna -DIDAI- de este Ministerio, y cualquier otro medio que designe el Despacho Superior.

La Dirección de Auditoría Interna -DIDAI-, como responsable de ejercer el control interno institucional y mantener actualizados los procesos y sistemas operativos del Ministerio de Educación, conforme a los lineamientos de auditoría gubernamental, será encargada de lo siguiente:

- a. Evaluar la estructura y procedimientos de control interno incorporadas a los procesos, formularios y procedimientos de ejecución presupuestaria que se implementen para garantizar la gratuidad de la educación en los centros educativos públicos.
- b. Asesorar a las Direcciones Departamentales de Educación, con el objetivo de garantizar que el fondo rotativo sea liquidado en la fecha establecida por la Dirección de Administración Financiera -DAFI-.
- c. Fiscalizar en sitio los desembolsos de recursos que realicen las Direcciones Departamentales de Educación a los centros educativos públicos a través del fondo rotativo, así mismo debe fiscalizar los pagos realizados por las compras realizadas y el uso racional de los servicios básicos, de acuerdo a los procedimientos establecidos para el efecto.
- d. Otras que dentro del ámbito de su competencia le correspondan y le sean instruidas por las autoridades superiores del Ministerio de Educación.

ARTICULO 14. Acompañamiento: La Dirección General de Coordinación de Direcciones Departamentales de Educación -DIGECOR-, será la responsable de brindar acompañamiento a las Direcciones Departamentales de Educación en todo lo relativo al Programa de Gratuidad de la Educación y velará por el cumplimiento de las normativas que se emitan en relación al referido Programa y otras que dentro del ámbito de su competencia le correspondan.

ARTICULO 15. Contribuciones: Lo dispuesto en los artículos anteriores no impide las contribuciones aportes o donaciones que reciban los centros educativos públicos de terceros, siempre que las mismas no provengan de las familias de los alumnos de dichos centros educativos.

ARTICULO 16. Transitorio. En tanto se concluyen las gestiones ante los proveedores de los servicios para consolidar el pago de servicios básicos, los mismos podrán ser cancelados por medio del fondo rotativo; concluido dicho trámite, el pago deberá efectuarse por acreditamiento en cuenta monetaria mediante Comprobante Único de Registro (CUR).



Ministerio de Educación

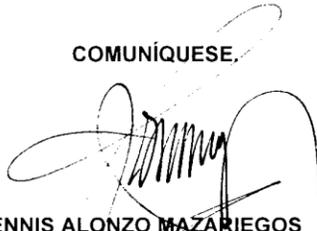
Guatemala, C. A.

ARTICULO 17. Derogatoria: Se deroga el Acuerdo Ministerial Número 358-2010 de fecha uno de marzo de dos mil diez y demás disposiciones legales que contravengan el presente reglamento.

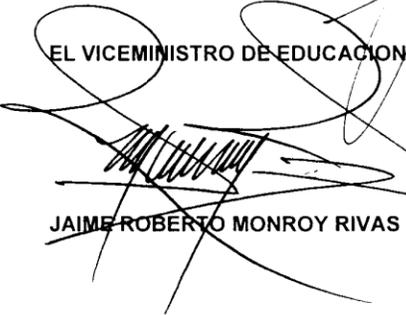
ARTICULO 18. Casos no previstos: El Despacho Ministerial resolverá de conformidad con la Ley, los casos no contemplados en este Acuerdo y las dudas derivadas de su aplicación.

ARTICULO 19. Vigencia: El presente Acuerdo comenzará a regir inmediatamente y deberá ser publicado en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE.


DENNIS ALONZO MAZARIEGOS

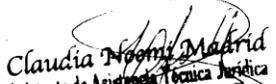



EL VICEMINISTRO DE EDUCACION

JAIME ROBERTO MONROY RIVAS



El infrascrito encargado del Registro de Acuerdos del Ministerio de Educación - Dirección de Servicios Administrativos - Certifica que la presente es copia fiel del original del
Acuerdo Ministerial
No. 73-2011
De Fecha 13 de Enero 2011


Claudia Noemi Madrid
Asistente de Asignación Técnica Jurídica
Dirección de Servicios Administrativos
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE LA GRATUIDAD

LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE FONDOS DEL PROGRAMA GRATUIDAD DE LA EDUCACIÓN PARA ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS QUE NO CUENTAN CON CONSEJO EDUCATIVO U OTRAS ORGANIZACIONES DE PADRES DE FAMILIA LEGALMENTE CONSTITUIDAS Y AQUELLAS QUE AUN TENIENDO CONSEJO EDUCATIVO U OTRA ORGANIZACIÓN DE PADRES DE FAMILIA, PERO QUE POR CUALQUIER EVENTUALIDAD NO SE PUEDAN TRASLADAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE TRANSFERENCIAS CORRIENTES.

1. PRESENTACIÓN:

De manera atenta me dirijo a ustedes, para manifestarles que con el objetivo de dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 73-2011, de fecha 13 de Enero de 2011 y a la Circular No. DAFI-129-2010 de fecha 09 de Julio de 2010, la cual establece que existe un nuevo procedimiento con su narrativa y flujograma, que faculta a los Señores Directores de Centros Educativos Oficiales del manejo de los recursos financieros por concepto de los Programas de Apoyo y Gratuidad de la Educación. Basados en la normativa vigente la Dirección Departamental de Educación, a través del Departamento Administrativo Financiero, determina los siguientes lineamientos para el Programa de Gratuidad de la Educación.

2. ESTADÍSTICA:

La Estadística que se reflejará en las nóminas corresponde a la asignada actualmente en el Sistema de DIPLAN, la cual será ajustada en los siguientes aportes para efectos de una atención adecuada con los programas de apoyo y Gratuidad de la Educación. La cantidad de alumnos se reflejara en nómina que traslade el Departamento de Fortalecimiento a la Educación – DEFOCE- debidamente autorizada.

3. CUOTA ASIGNADA DE GRATUIDAD: (Art. 4)

Se fija una asignación anual para cada centro educativo público del nivel de preprimaria y primaria de cuarenta quetzales **(Q.40.00)** por alumno inscrito, y del nivel medio cien quetzales **(Q.100.00)** por alumno inscrito, para la compra de productos de los grupos de gasto autorizados según el Acuerdo 73-2011, siempre sujetos a la cuota financiera asignada por el Ministerio de Educación a la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

4. REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO PARA EL MANEJO DE LOS FONDOS DE GRATUIDAD:

4.1 REQUISITOS:

- Que el Establecimiento este incluido en la nómina que proporcione el DEFOCE.
- Si la Escuela de Párvulos es anexa, es el Director(a) de la Primaria es quien debe gestionar los fondos y presentar liquidación.

4.2 RESPONSABILIDADES:

- Las compras que se gestionen por medio de los Directores de los Establecimientos Educativos permitirán una eficiente ejecución presupuestaria, con transparencia, probidad y calidad del gasto.
- Queda bajo responsabilidad de cada director de establecimiento educativo la programación de insumos, materiales y suministros del programa de la gratuidad, tomando en cuenta la asignación para el establecimiento.
- Los Directores son los responsables de la recepción de los materiales, suministros o servicios, revisando los mismos de acuerdo a la factura y firmando para el efecto la Constancia de Recepción de Bienes Adquiridos o Certificación de Servicio, según sea el caso.
- Los Directores deben razonar al reverso las facturas, la misma debe de ir firmada y sellada por Director y Supervisor Educativo, para cumplir con el requisito de conformación de expediente de liquidación, según lo indicado en la presente circular.
- Los Directores son los responsables de presentar liquidaciones y documentación de soporte a la Supervisión Educativa, según las fechas programadas para el efecto.
- Los Directores son responsables de corregir los expedientes según lo indique la Sección Financiera y trasladarlos de nuevo al Supervisor Educativo quien será el responsable de trasladarlos al Técnico de Gratuidad en la Sección Financiera de la Dirección Departamental de Educación.
- Los Directores deben de ejecutar los recursos de manera oportuna, debiendo lograr que los servicios, materiales y bienes estén disponibles para evitar atrasos en el proceso educativo.

- Queda a discreción del director del establecimiento educativo la selección de los proveedores, de acuerdo a la evaluación de las ofertas o cotizaciones debiendo tomar en cuenta el precio, calidad, plazo de entrega y demás condiciones que favorezcan los intereses del Estado.
- Presentar las liquidaciones en las condiciones y tiempos que indique la Dirección Departamental de Educación.
- Rendir cuentas ante la comunidad educativa por los recursos asignados al establecimiento a su cargo.

5. REQUISITOS PARA PRESENTAR EL EXPEDIENTE DE LIQUIDACIÓN:

5.1 ORDENARLO DE LA FORMA SIGUIENTE:

1. Hoja de Liquidación
2. Cotizaciones u ofertas
3. Cuadro comparativo de ofertas
4. Facturas
5. Constancia de Recepción de Bienes (en el mismo orden en que se colocan las facturas).
6. Certificado de Conformidad del Servicio
7. Listado de Alumnos

6. HOJA DE LIQUIDACIÓN:

- Debe presentarse en el Formato entregado por la DIEDUC Zacapa, no se aceptarán liquidaciones en otro formato.
- El No. de Factura debe indicar la Serie Ej. A-2035
- El NIT que debe anotar en esta hoja es el del proveedor no el de la Dirección Departamental de Educación.
- Nombre del Proveedor (Este debe ser el que aparece en la factura)
- Lugar y fecha (debe ser el del día que se entrega en la Supervisión Educativa que le corresponda)
- No. De Desembolso: "1 o 2 dependiendo del desembolso que se trate"
- Debe llevar Nombre, Firma y Sello del Director del Establecimiento y Supervisor Educativo.

7. INSTRUCCIONES PARA COTIZAR:

- Todos los establecimientos, deberán solicitar cotizaciones de materiales, suministros o servicios de acuerdo al monto establecido en nómina de gratuidad y la cantidad de alumnos que atiende actualmente y necesidades del mismo.
- Es requisito indispensable que las dos cotizaciones detallen los mismos productos, con las mismas características y especificaciones (Ej. Cotizar marca y tamaño de Papel Bond en ambos establecimientos). Utilizar el modelo de Cotización o Pro forma adjunta. Si el Proveedor desea utilizar su propio modelo, el Director debe verificar que la misma cumpla con los requisitos siguientes:
 - ✓ Que sea a nombre de DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA
 - ✓ El Nombre Completo del Proveedor (Debe ser el mismo que aparece en la factura y escribirlo correctamente porque con ese nombre se elaborará el Cheque). No se emitirán cheques a nombre de personas que no aparezcan como propietarios del negocio.
 - ✓ Dirección exacta del Proveedor
 - ✓ Nit del Proveedor
 - ✓ Teléfono del Proveedor
 - ✓ Plazo de Entrega: Inmediata
 - ✓ Punto de Entrega: Debe escribir el nombre y lugar de ubicación del establecimiento educativo.
 - ✓ Fecha de Elaboración de la cotización
 - ✓ Describir la cantidad, descripción, valor unitario y valor total de los artículos, bienes o servicios que se están cotizando. Revisar que cuadre la cantidad por el Precio Unitario, lo cual tiene que dar como resultado el valor total.
 - ✓ Debe llevar total en números y en letras
 - ✓ Nombre, Firma y Sello del Propietario o Encargado del Negocio
- No aplica definir dos proveedores distintos cuando el nombre comercial varía pero el propietario es el mismo. Por ejemplo se tiene la empresa Tienda El Sol y Tienda Girasol y de ambas tiendas el propietario es Juan Pérez, en este caso un mismo propietario no puede cotizar dos veces a pesar de que el nombre de los negocios es diferente.
- Los casos en adquisición de Materiales, suministros, y Mano de Obra, den como resultado la elaboración de bienes muebles que corresponden al Grupo 300, se hace necesario que la sumatoria de esto no debe ser mayor al precio del mercado actual de adquirir el bien como tal, además estos deben figurar en los inventarios de cada Establecimiento Educativo.
- El producto cotizado de suministros para impresora, fotocopidora y reparaciones que se realicen a las mismas debe adjuntar certificación de Inventario. Si el Director cotiza reparaciones a mobiliario y equipo pertenecientes al Establecimiento Educativo, deberá presentar certificación de inventario.

- Para toda adquisición de Material de Construcción se deben agregar a los expedientes fotografías del antes y del después del bien afectado. En este caso deben de garantizar que dichos materiales se utilizan en el mismo ciclo escolar y no almacenarlo para otro ciclo. De lo contrario se contradice el principio de calidad del gasto.
- Cuando la estadística coincide con la cantidad de alumnos reales (con estatus activo), se facturará el monto que la nómina determina. El director deberá cotizar de acuerdo a la cantidad asignada en nómina, multiplicando cantidad de alumnos por Q. 20.00 (nivel Preprimario y Primario) o bien Q. 50.00 (Nivel Medio) correspondiente al Primer Desembolso, si el monto asignado en nómina es menor al resultado de la multiplicación, el Director deberá cotizar únicamente por el monto consignado en nómina (Eje. Si poseo 10 alumnos del nivel primario y lo multiplico por Q. 20.00 mi resultado es Q. 200.00 y la nómina únicamente detalla Q 140.00, entonces deberá gastar únicamente por Q.140.00. Si poseo 15 alumnos y lo multiplico por Q. 20.00 mi resultado es Q. 300.00 y la nómina indica Q. 440.00, únicamente debe gastar por Q. 300.00).
- El Director debe dejarle una copia a ambos Proveedores para que al momento de otorgar la compra se elabore la factura de la misma forma con que se llenó la cotización.
- Ambas cotizaciones deben realizarse en la misma fecha para que los proveedores compitan en igual condición.

8. CUADRO COMPARATIVO Y ADJUDICACIÓN DE PROVEEDOR:

- Indicar la fecha en que se está elaborando el cuadro, la misma debe ser igual a la fecha de la cotización.
- En el nombre de la Unidad Solicitante, colocar el nombre de la Escuela o Instituto.
- Cantidad total (unidades), describir el insumo, bien o servicio a adquirir, luego detallar en Quetzales el valor total.
- Realizar el cuadro comparativo de ofertas o cotizaciones recibidas y adjudicar al proveedor tomando en cuenta el precio, calidad, plazo de entrega y demás condiciones que favorezcan los intereses del estado.
- Firma y Sello Director y Supervisor Educativo.

9. FACTURACIÓN Y RAZONAMIENTO:

- **Nombre: Dirección Departamental de Educación de Zacapa (No utilizar abreviaturas y no cortar este nombre).**
- **NIT: 849837-7**
- **DIRECCIÓN: 3era. Calle, entre 14 y 15 Avenida, Zona 01, Zacapa.**
- **NO SE ACEPTARAN FACTURAS QUE INDIQUEN: DIR. DEPTAL. DE EDUC., ni DIEDUC ZACAPA.**
- Todas las facturas deberán de escribir lo adquirido de manera clara, sin abreviaturas, indicar unidad de medida y contenido de lo que se está comprando.
- No se aceptarán facturas de empresas que se extiendan electrónicamente, debido a que las mismas contienen muy abreviada la descripción de los productos adquiridos. Excepto si estas facturas amplían la descripción de los productos como se indicó anteriormente.
- No se aceptarán facturas con borrones, tachones, o cualquier tipo de alteración.
- Describir valor en letras y números revisando que estos coincidan.
- Cuadrar los valores totales, multiplicando las cantidades por el precio unitario de cada bien y rectificar que la operación se haya efectuado correctamente.
- Toda factura debe indicar el régimen de pago de impuestos al cual está sujeto el proveedor (Eje. Sujeto a pagos Trimestrales, Pequeño Contribuyente No genera Derecho a Crédito Fiscal, Sujeto a retención Definitiva).
- Si la Factura es cambiaria debe llevar recibo de caja.
- Tener Sello de **CANCELADO** o bien escribir la palabra CANCELADO, a un costado de la factura y **NO SOBRE EL ÁREA EN EL QUE SE DETALLA EL PRODUCTO.**
- El precio del producto no debe incluir el costo del flete, este último debe ser un valor agregado del proveedor.
- Se debe tomar en cuenta que esta DIEDUC es Agente Retenedor y debido a la Nueva Reforma Tributaria, todo proveedor que se encuentre en el Régimen de Pequeño Contribuyente se le retendrá el 5% del Impuesto al Valor Agregado del Valor total de la Factura, para los contribuyentes normales que se encuentren sobre el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, Sujeto a Retención Definitiva, cuando la compra sobrepase los Q. 30,000.00 se le hará la retención correspondiente, asimismo a estos se les retendrá el 6% del ISR cuando el valor de la factura sea de Q. 0.01 en adelante; la respectiva certificación de retenciones se le hará entrega al proveedor.
- Todo contribuyente que contenga la leyenda impresa en la factura de Sujeto a pago del 5% de Cajas Fiscales y Sujeto a Retención Definitiva al 5%, no se aceptará, por lo indicado en la Nueva Reforma Tributaria Arto. 49 último párrafo del Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.
- Debe indicar Precios Unitarios de todos los productos, tomando en cuenta lo siguiente: los precios unitarios deben ser únicamente de dos decimales, especificando el valor de cada producto con la palabra "Cada Uno" o C/U.
- Debe indicarse el precio según la Unidad de Medida, es decir que si es por unidad, el precio de la unidad y si fuere docena, fardo o ciento el precio del mismo, por lo que no se aceptarán facturas así: 1 Docena de XXXX a Q.12.00 Total Q.144.00, lo correcto es 1 Docena de XXX a Q144.00 Total Q144.00 o bien 12 XXX a Q.12.00 Total Q.144.00

- Debe indicar la marca de los productos, si el producto no tuviere marca debe escribir: sin marca.
- Debe indicar unidad de medida (Galón, Fardo, Pliego, Hoja, Resma, Block, etc.) Ejemplo:
CORRECTO: 50 Pliegos de papel china marca XXX
INCORRECTO: 50 papel china.
CORRECTO: 02 Fardos de papel higiénico marca Scott de 24 unidades
INCORRECTO: 02 papel higiénico.
- Debe indicar exactamente el producto que se está comprando. Ejemplo:
CORRECTO: 01 Galón de desinfectante marca fabuloso
INCORRECTO: 01 Galón de Fabuloso
CORRECTO: 25 Block de papel construcción Tamaño XXX
INCORRECTO: 25 Block construcción
 - ✓ 25 Block de cemento debe indicar medida (Eje. 10 x 20 x 40 ; 12 x 20 x 40 ; 15 x 20 x 40)
 - ✓ La factura debe estar razonada, firmada y sellada por el Director(a) del establecimiento: Ej. La presente factura ampara la compra de Escobas, Cal, Cemento, Láminas, para uso en la EORM. Caserío XXX, Aldea XXX, municipio XXX, Zacapa, Código 19-10-0045-43.
- La factura debe llevar al Reverso el Vo. Bo. Del Supervisor Educativo, Nombre, Firma y Sello.

10. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO Y PRESENTACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE LIQUIDACIÓN:

10.1 CERTIFICADO DE CONFORMIDAD Y AUTORIZACIÓN DE PAGO

- **En código de unidad**, colocar el código del municipio, Ejemplo: 1901 Zacapa, 1902 Estanzuela, 1903 Río Hondo, 1904 Gualán, 1905 Teculután, 1906 Usumatlán, 1907 Cabañas, 1908 San Diego, 1909 La Unión y 1910 Huité.
- **Nombre de Unidad:** El nombre de la Escuela o instituto
- **Correlativo Solicitud de Gasto/Requerimiento:** No aplica
- **Servicio Recibido:** Ejemplo: Por medio del presente documento certifico que el proveedor (escribir el nombre del proveedor), Nit y dirección, quien cumplió con las obligaciones establecidas para la prestación del servicio de reparación de 10 escritorios de madera, por la cantidad de Q. 1,000.00 (mil quetzales exactos), según factura Serie B-4053, y que recibí dicho servicio a entera satisfacción.
- En el apartado de fecha colocar la de la factura.
- Firma, nombre y Sello del Director del Establecimiento.

10.2 CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DE BIENES ADQUIRIDOS

- Colocar el nombre del establecimiento
- Colocar el código del establecimiento
- Las fechas que se indican en dichos documentos, deben ser igual a la fecha de factura.
- Cantidad: la adquirida según factura
- Descripción del artículo: Debe indicar la descripción igual como se detalla en la factura.
- Precio Unitario: El valor unitario que aparece en la factura
- Precio Total: El valor total que aparece en la factura
- Indicar el nombre del Proveedor, Número y Fecha de la Factura con la que se compraron los bienes
- Consignar la fecha en la que se está emitiendo la constancia de recepción de bienes, la cual debe coincidir con la fecha de la factura
- Colocar el Nombre, la Firma y el Sello del Director del Establecimiento

10.3 LISTADO DE ALUMNOS:

- Debe ir lleno a mano, a máquina o en computadora pero todo el expediente debe llenarse de la misma forma no unas cosas a mano y otras a máquina o viceversa.
- Que la cantidad de alumnos coincida con la que se detalla en la razón de la factura.
- Seguir el orden correlativo según la totalidad de alumnos del establecimiento, no elaborar listado por grado.
- Debe llenarse todo lo que se requiere sin dejar espacios en blanco: Nombre del Establecimiento, Código y Nivel, Número Correlativo, Nombre Completo del Alumno, el grado (sin comillas) y la Sección.
- Debe llevar Nombre, Firma y Sello tanto del Director(a) como del Supervisor(a) Educativo en todas las hojas.

11. PRESENTACIÓN DE LIQUIDACIONES:

- Los expedientes de liquidación deberán presentarse en la Supervisión Educativa de cada Municipio. **“NO SE RECIBIRÁN EXPEDIENTES EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.**
- En relación al rechazo de papelería, después de haber recibido el mismo sólo se darán tres días hábiles para hacer los cambios correspondientes y entregar de nuevo el expediente en la Supervisión Educativa, siempre y cuando estos días estén dentro de los establecidos en el cronograma de ejecución de fondos.

12. MODALIDADES DE PAGO:

- Los pagos se efectuarán mediante cheque nominativo a nombre del proveedor.
- Comprobante Único de Registro (CUR): Acreditamiento en cuenta monetaria a favor de los proveedores (Sólo casos específicos autorizados por la Dirección Departamental de Educación).

13. CALENDARIO PARA CAPACITACIONES A DIRECTORES Y SUPERVISORES EDUCATIVOS PRIMER DESEMBOLSO PROGRAMA DE LA GRATUIDAD AÑO 2013:

FECHA	SEDE	MUNICIPIOS	ASISTENCIA
07/02/2013	INEB Experimental José Rodríguez Cerna, Zacapa	Zacapa	80 Establecimientos
07/02/2013	Instituto Nacional de Educación Básica, Río Hondo, Zacapa	Estanzuela y Río Hondo	53 Establecimientos
07/02/2013	EOU de Varones, Gualán, Zacapa	Gualán	86 Establecimientos
07/02/2013	Supervisión Educativa de Usumatlán	Teculután y Usumatlán	24 Establecimientos
07/02/2013	Instituto Básico de San Diego, Zacapa	Cabañas, San Diego y Huité	53 Establecimientos
07/02/2013	Escuela Urbana José Martí	La Unión	86 Establecimientos

14. PROGRAMACIÓN DE FECHAS, PRIMER DESEMBOLSO DEL PROGRAMA DE GRATUIDAD DE LA EDUCACIÓN, EJERCICIO FISCAL 2013

14.1 CALENDARIO GENERAL

ACTIVIDAD	FECHAS	RESPONSABLE
Capacitación a Directores y Supervisores Educativos	07/02/2013	DAF
Establecimiento solicita cotizaciones a proveedores	Del 07 al 08/02/2013	DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
Cuadro comparativo y Adjudicar Proveedor.	08/02/2013	DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
Facturación y Conformación de Expediente.	Del 08 al 13/02/2013	DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
Entrega y recepción de Expedientes de Liquidación por parte de Directores de Centros Educativos en las Supervisiones	Del 14 al 15/02/2013	DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO Y DAF
Revisión de expedientes por Técnicos de Gratuidad	Del 18 al 22/02/2013	TÉCNICOS DE GRATUIDAD
Último día para entregar correcciones de expedientes	Del 20 al 25/02/2013	DIRECTORES Y SUPERVISORES EDUCATIVOS
Emisión de cheques	Del 21 al 28/02/2013	SECCIÓN FINANCIERA
Registro de documentación en el Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN	Del 26 al 04/03/2013	SECCIÓN FINANCIERA
Presentación del Oficio de liquidación del Fondo Rotativo de Programas o Proyectos	05/03/2013	SECCIÓN FINANCIERA

14.2 CALENDARIO PARA ENTREGA DE CHEQUES, ELABORACIÓN DE FACTURAS Y RECEPCIÓN DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS

FECHA	MUNICIPIOS	HORA	RESPONSABLE
04/03/2013	ESTANZUELA Y	DE 8:00 A 10:00	SECCIÓN FINANCIERA, PROVEEDOR Y DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
	RIO HONDO	DE 10:30 A 13:00	
04/03/2013	TECULUTAN	DE 8:00 A 10:00	SECCIÓN FINANCIERA, PROVEEDOR Y DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
	USUMATLÁN,	DE 10:30 A 13:00	
04/03/2013	SAN DIEGO	DE 8:00 A 10:00	SECCIÓN FINANCIERA, PROVEEDOR Y DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
	CABAÑAS HUIITE	DE 11:00 A 13:00 DE 13:30 A 14:30	
04/03/2013	ZACAPA	DE 08:00 A 14:30	SECCIÓN FINANCIERA, PROVEEDOR Y DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO
05/03/2013	GUALÁN Y LA UNIÓN,	DE 08:00 A 14:30	SECCIÓN FINANCIERA, PROVEEDOR Y DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO

15. ASPECTOS GENERALES:

15.1 Almacén: El establecimiento deberá de disponer de un libro, para el control de ingreso y egreso de materiales y suministros, el cual deberá estar autorizado por el Supervisor Educativo para el respectivo uso, este control deberá manejarse por establecimiento y nivel educativo. (ver cuadro).

15.2 Libro de conocimientos: este libro permitirá el control de entrega de materiales y suministros del almacén de gratuidad, en el cual se debe reflejar la fecha y número del conocimiento, cantidad, características y usos de los bienes, nombre, firma y sello de la persona de quien entrega y la que recibe.

Este libro será autorizado por medio de los Supervisores Educativos, en caso que el establecimiento ya cuente con un libro de conocimientos obviar la autorización del mismo.

15.3 Telefonía: Que el establecimiento deberá de disponer de un libro, para el control de llamadas (ver cuadro).

- Tanto internas como externas.
- Llamadas de emergencia
- Uso exclusivo del establecimiento y no para particulares
- No excederse del consumo asignado por la DIDEDUC, porque de lo contrario el excedente deberá ser pagado por las personas que realizaron las llamadas.
- Estar pendientes de los cortes de teléfono, para evitar reconexiones.
- No hacer llamadas a operadores de 4 dígitos (1730), ni 6 dígitos (147-100), ni llamadas internacionales. Aplica únicamente para establecimientos que la DIDEDUC gestiona el pago de dicho servicio.

Cualquier duda que se derive de la aplicación del presente documento, deberá resolverse de conformidad con las leyes vigentes. Sin otro particular me suscribo,

Lic. Israel Estuardo Ramírez Orellana

Director Departamental de Educación

DIDEDUC, Zacapa

Adjunto Formularios para Liquidación

MINISTERIO DE EDUCACION

REGLAMENTO DE BECAS PARA ESTUDIANTES DEL NIVEL DE EDUCACION MEDIA

ACUERDO GUBERNATIVO No. 827-97

Guatemala, 2 de diciembre de 1997.

El Presidente de la República, CONSIDERANDO:

Que la Administración del Sistema Educativo, deberá ser centralizada, para lo que se han creado las Direcciones Departamentales de Educación, con el fin de satisfacer las demandas educativas, de una forma eficiente y con la celeridad necesaria, y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones del sistema educativo nacional;

CONSIDERANDO:

Que el Estado de Guatemala, por medio del Ministerio de Educación, proveerá y promoverá Becas para educandos guatemaltecos por vocación, rendimiento escolar, aptitudes y por no contar los medios económicos para sostener sus estudios, se hagan mercedos a ellas;

CONSIDERANDO:

Que existe la necesidad de reglamentar el programa de selección, aprobación y concesión de Becas, con el objeto de dar cumplimiento de una manera ágil y eficaz, a la obligación estatal;

POR TANTO:

En ejercicio de las funciones que le confiere el Artículo 183 de la Constitución Política de la República, y en los Artículos 85, 86, y 88 de la Ley de Educación Nacional,

ACUERDO DE BECAS PARA ESTUDIANTES DEL NIVEL DE EDUCACION MEDIA

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. El Ministerio de Educación, otorgará Becas para realizar estudios en el nivel de Educación Media, mediante la asignación temporal a los alumnos que realicen estudios en establecimientos públicos, con el objeto de ayudar a los estudiantes guatemaltecos de escasos recursos económicos.

ARTICULO 2. La disponibilidad anual de Becas por departamentos de la República, se obtendrá de las vacantes que se deriven por cualquier motivo y de las asignaciones presupuestarias autorizadas para el efecto.

ARTICULO 3. El monto de la asignación de las Bolsas de Estudio y de las Becas, para Pago de Alimentación, estará sujeto a partida global que se le asigne a este rubro, en el presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado.

CAPITULO II

DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE BECAS

ARTICULO 4. El programa de Becas funcionará por medio de dos modalidades:

- a) Bolsas de Estudio: Es aquella modalidad en la que el becario recibe del Estado una asignación mensual en dinero.
b) Becas para Pago de Alimentación: El Estado por medio de internados oficiales, proveerá alojamiento y suministrará una asignación en dinero para el pago de alimentación del beneficiario.

- a) Podrán participar en el Concurso los estudiantes de alto rendimiento académico de escasos recursos económicos plenamente comprobados, que vivan en la localidad, sede del plantel, previa calificación de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial.
b) Haber aprobado todas las asignaturas del último grado cursado.
c) No ser alumno repitente.
d) Estar comprendido entre las edades de 12 a 16 años para iniciar estudios en el Ciclo de Educación Básica y de 15 a 18 años para iniciar estudios en el Ciclo Diversificado.
e) No poseer título de Educación Media.
f) Ser soltero.
g) No tener más de dos hermanos gozando del beneficio de la Beca.
h) Comprobar que carece de recursos económicos.
i) Llenar el formulario socio-económico que proporcione el Departamento de Servicio Social de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial del Ministerio de Educación acompañando la siguiente documentación:
Certificación de calificaciones del último grado aprobado, con una copia.
Certificación de la partida de nacimiento del alumno en original y copia.
En caso de ser huérfano, certificación de la partida de defunción de los padres.

ARTICULO 10. Únicamente serán consideradas las solicitudes que se ajusten a las disposiciones de este reglamento y las que se emitan en el futuro por la Dirección Departamental de Educación que corresponda, en coordinación con la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial.

ARTICULO 11. Si los datos o informaciones del expediente no son suficientes la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial a través de su Departamento de Servicio Social podrá disponer que se practiquen diligencias complementarias.

CAPITULO IV

ADJUDICACIONES

ARTICULO 12. A las Direcciones Departamentales de Educación les corresponde el trámite y resolución de las solicitudes de concesiones, suspensiones, modificaciones, revalidaciones, traslados y cancelación de Becas, en coordinación con la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial. Deberá resolver en definitiva, veinte días después de presentada toda solicitud.

ARTICULO 13. Los listados de adjudicación de Becas, serán remitidas a las Direcciones Departamentales de Educación, por la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial, ocho días después de recibido los antecedentes.

ARTICULO 14. En las resoluciones se hará constar:

- a) Nombre completo del becario.
b) Motivo de la resolución
c) Nombre del establecimiento educativo correspondiente.
d) Fecha a partir de la cual surte sus efectos la resolución.
e) Monto mensual de la Beca para el Pago de Alimentación o Bolsa de Estudios, si fuera el caso.
f) Firma del Director Departamental

ARTICULO 15. La Dirección Departamental de Educación, notificará a los interesados la adjudicación de la Bolsa de Estudio o Beca para Pago de Alimentación, con copia a los establecimientos educativos, para los efectos consiguientes.

ARTICULO 16. Si al adjudicarse la Bolsa de Estudio o la Beca para el Pago de Alimentación se comprueba que la información proporcionada por el interesado no fuere veraz, se procederá a cancelarla de inmediato.

CAPITULO V

DEL DISFRUTE DE LA BECA

- Instituciones, por el Profesor Auxiliar encargado de los becarios.
- Gozar del derecho a la Beca, cuando por enfermedad comprobada, u otra causa plenamente justificada, no puede asistir a clases.
 - Gozar de otras prestaciones que se establezca en el futuro con autorización del Despacho Ministerial.

ARTICULO 21. Son obligaciones del alumno becario:

- Asistir con regularidad y puntualidad a recibir sus clases.
- Cumplir con los trabajos que se le asignen en el establecimiento educativo.
- Observar buen comportamiento en el plantel.
- Participar activamente, dentro de sus capacidades, en las actividades, artísticas, deportivas y sociales que se organicen en el plantel.

ARTICULO 22. Son derechos de los padres de familia de los estudiantes favorecidos con Bolsas de Estudio:

- Seleccionar el hogar alojante donde deba residir el alumno.
- Cobrar la mensualidad correspondiente a la Bolsa de Estudio cuando el alumno viva en su propio hogar.
- Cambiar hogar alojante cuando lo considere conveniente.
- Supervisar la orientación y asistencia que el jefe del hogar alojante brinde al alumno.
- Ser informado por el Director del Plantel o por el Jefe del hogar alojante, cuando ocurra cualquier alteración en el rendimiento, salud y conducta del alumno.

ARTICULO 23. Son obligaciones de los padres de familia o encargados.

- Como buen padre de familia, orientar al estudiante.
- Mantenerse en contacto con el jefe del hogar alojante para informarse de la conducta, aprovechamiento y estado de salud del hijo o hija; en el caso de Bolsa de Estudio.
- Proporcionar al alumno los útiles escolares y personales necesarios para su bienestar.
- Firmar el contrato de beca correspondiente con el Director del plantel.
- Participar en la Comisión de Suministros de Alimentación de los Internados, en el caso de Becas por Pago de Alimentación.

CAPITULO VI

SUSPENSION, REVALIDACION, CANCELACION

TRASLADO DE BECAS Y BOLSAS DE ESTUDIO

ARTICULO 24. Cuando un becario, por enfermedad o por fuerza mayor justificada debidamente comprobadas, no hiciere uso de la beca durante un período lectivo, podrá seguir gozando de la misma en el siguiente ciclo escolar para cursar nuevamente el grado de que se trate. En estos casos el Departamento de Servicio Social de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial, emitirá dictamen favorable.

ARTICULO 25. El becario que haya cursado y aprobado el tercer grado del ciclo de Educación Básica y desee continuar disfrutando de beca o bolsa de estudios en el Ciclo Diversificado, deberá presentar solicitud de revalidación y ésta se concederá cuando el becario haya aprobado la totalidad de asignaturas del grado anterior.

A la solicitud debe acompañar informe del Director del establecimiento donde conste su buen comportamiento.

ARTICULO 26. La Beca para Pago de Alimentos o Bolsa de Estudios, terminarán por los siguientes motivos.

- Por mal comportamiento en el internado o en el plantel donde realice sus estudios.
- Cuando el estudiante repruebe una asignatura al finalizar el período lectivo del ciclo escolar. Se exceptúan los casos en los que se justifique la reprobación por medio del estudio respectivo.
- Por enfermedad infecto-contagiosa de carácter grave, permanente e incurable que padezca el estudiante.
- Por mejoramiento ostensible de la situación económica de la persona responsable de su sostenimiento, o según estudios del Departamento de Servicio Social de la

preferentemente del área rural.

-El estudiante deberá garantizar que trabajará en el área rural al graduarse.

-El estudiante deberá de aprobar el examen de selección.

- Los Institutos Técnicos Vocacionales, Normales de Educación Física y otros que se crearen, se regirán por procedimientos especiales de acuerdo a las características particulares de la formación que ofrecen, debiendo los estudiantes en todo caso llenar los requisitos contemplados en el Artículo 90. del presente Reglamento.

CAPITULO VIII

DEL REGIMEN CONTRACTUAL

ARTICULO 28. Para fijar las obligaciones y derechos del becario se establece el contrato de beca.

ARTICULO 29. El contrato de Beca debe celebrarse dentro del término de treinta días a partir de la fecha de notificación de la resolución de adjudicación de la misma.

ARTICULO 30. Para la celebración del Contrato de Beca comparecerán:

- Director del Plantel, en representación del Ministerio de Educación.
- El padre, madre o encargado del alumno.
- El Alumno.

ARTICULO 31. En el Contrato de Beca debe constar:

- La identificación de las partes que intervinieron y el carácter con que actúan.
- El nombre completo del Becario, así como el grado, ciclo, nivel de estudios y nombre del establecimiento educativo.
- La asignación mensual de la beca y la persona que la recibirá, quien deberá ser el padre, madre, tutor o alumno o según el caso.
- El número y fecha de la resolución respectiva.
- El plazo del contrato y la fecha desde la cual surten sus efectos.
- Los derechos y obligaciones del becario.
- Otras circunstancias que se consideren necesarias para garantizar los fines que se persiguen.

ARTICULO 32. El contrato de Beca y sus copias se distribuirán en la forma siguiente:

- Dirección Departamental (original)
- Departamento de Servicio Social de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial.
- Dirección del establecimiento educativo.
- Encargado del alumno (madre, padre, tutor).

ARTICULO 33. El contrato de beca se celebrará por un período lectivo y será renovado en el mes de febrero de cada año, siempre que el becario conserve el derecho a disfrutarla.

ARTICULO 34. Las obligaciones fundamentales que se establece entre las partes contratantes con motivo de la celebración de este contrato son:

- Pago de la asignación mensual a través de la Dirección del plantel, al becario.
- Si va a residir en hogar propio, el padre, madre o tutor, deberá utilizar la asignación mensual de la Beca de Estudio para cubrir las necesidades del becario, derivadas de sus estudios.
- En el caso de Beca por Pago de Alimentación el estudiante recibirá además del dinero para el Pago de Alimentación, alojamiento y cualquier otra prestación que se establezca en el futuro con autorización del Despacho Ministerial.

ARTICULO 35. Los contratos de beca serán registrados en la Dirección Departamental de Educación.

ARTICULO 36. El período de disfrute de la beca es de nueve meses de cada ciclo lectivo.

**ACUERDO MINISTERIAL No. 185
FEHA. 29 DE ENERO DE 1988**

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que el ministerio de Educación es el encargado de normar, y controlar y ejecutar las acciones educativas pertinentes y tomando en cuenta que los Comités de Finanzas y los Tesoreros de los Centros Educativos confrontan problemas para desarrollar sus actividades por carecer de un instructivo que norma los procesos legales tendientes a la aplicación del Acuerdo No. 399 de fecha 7 de Diciembre de 1968;

POR TANTO:

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 164 literal (f) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con base en lo preceptuado en el artículo 15 literales b) y c) del Decreto Legislativo número 73-76 y de Acuerdo Presidencial No. 399 de fecha 7 de Diciembre de 1968,

ACUERDA:

Autorizar el instructivo del funcionamiento de los Comités de Finanzas, aplicación de los fondos y control de los mismos.

TÍTULO I

COMITÉ DE FINANZAS, FORMACIÓN

ARTÍCULO 1. El Comité de Finanzas debe ser formado por un mínimo de dos miembros del personal docente del establecimiento quienes en este caso uno como función de Presidente y uno como Tesorero.

ARTÍCULO 2. En las escuelas de maestro único el Presidente del Comité será un miembro de la comunidad y fungirá como Tesorero el maestro.

ARTÍCULO 3. En los Centro Educativos de mayor personal, alumnado y por ende, un ingreso voluminoso deberá ser integrado de la manera siguiente:

- a) Presidente;
- b) Vicepresidente;
- c) Tesorero;
- d) Pro tesorero;
- e) Secretario;
- f) Prosecretario

ARTÍCULO 4. Son funciones específicas para cada uno de los integrantes del comité, las siguientes:

a) Presidente:

- 1) Velar por el buen manejo de los fondos recibidos siendo responsable mancomunadamente con el resto del comité por cualquier anomalía.
- 2) Coordinar las actividades del comité, durante el ciclo que permaneciere.
- 3) Supervisar las operaciones de los libros actividades y compras para que se apeguen a las leyes contables vigentes.

b) Tesorero:

- 1) Operar el libro de caja del Comité.
- 2) Emitir los recibos de los fondos percibidos.
- 3) Tramitar la autorización de los Talonarios respectivos ante la Sección de Inventarios de la Oficina de Registro y trámite Presupuestal del ramo, durante el período de agosto a octubre cuya solicitud deberá ser firmada por la dirección del Establecimiento rigiéndose lo estipulado en la circular ESP. ORTP, que se indica al final del Presente (anexo 1).
- 4) Tramitar la autorización de los libros del Comité.
- 5) Es el principal responsable del manejo de los fondos.
- 6) Operar los libros auxiliares que se necesitare.
- 7) Abrir una cuenta bancaria, corriente o de ahorro, a nombre del comité, para seguridad de los fondos, registrando las firmas mancomunadas con el Presidente, cuyo cambio se efectuará antes de suscribir el Acta de entrega y recibo en el cambio de los miembros.
- 8) Mostrar al Comité las operaciones de Caja y Auxiliares mensualmente e informar del movimiento bancario registrado dentro de ese período.
- 9) Es el encargado de las compras, solicitando las respectivas facturas, recibos u otros comprobantes para respaldo de la operación de egresos.

c) Secretario:

- 1) Es el encargado de la correspondencia interna y externa del y para el comité.
- 2) Deberá velar por el cumplimiento del Acuerdo Presidencial No. 399 del 7 de diciembre de 1968 y las disposiciones que establece el presente instructivo.
- 3) Leer y dar a conocer el Contenido de las circulares para beneficio en el buen funcionamiento del Comité.

Artículo 5. Todas las obligaciones descritas anteriormente, serán realizadas con el visto bueno de la dirección del plantel y responderán mancomunadamente de las operaciones que efectúen.

Artículo 6. En caso de ausencia temporal del Presidente, lo sustituirá el Vicepresidente, al Tesorero, el Pro tesorero y al Secretario, el Prosecretario y por ausencia definitiva de cualquier miembro, deberá procederse inmediatamente a nueva elección, para llenar el cargo vacante.

Artículo 7. El período de funciones del Comité, será de un año improrrogable, exceptuándose el caso de los centros educativos que tengan menos de tres maestros, en los cuales solamente cambiarán cargos.

Artículo 8. El cambio de Comité debe efectuarse sin excusas, durante el mes de octubre; debiendo los miembros que entregan, dejar cerradas las operaciones al último día, entregar al nuevo comité los fondos del saldo consignados en el libro de caja, libros, documentos archivados y los talonarios de recibos autorizados para el siguiente ciclo, debiéndose para el efecto, levantar el acta respectiva de entrega-recibo.

TÍTULO II

FONDOS DE INGRESOS PRIVATIVOS

Artículo 9. Los fondos son exclusivamente para beneficio del alumnado, por lo cual serán manejados por el Comité y dentro del período escolar, iniciándose en la fecha del acto de apertura de labores cerrándose en la fecha del acta de clausura de ciclo.

Artículo 10. Los fondos de refacción escolar se destinarán única y exclusivamente para la elaboración de la misma.

Artículo 11. Los ingresos por cuotas privativas son de carácter benéfico para el establecimiento y los alumnos, por lo que dentro de sus gastos puede incluir de papelería, útiles escritorio, cuota telefónica (dando oportunidad al alumnado en caso necesario o de emergencia), pintura y materiales para reparaciones de menor cuantía, siempre y cuando el inmueble sea propiedad del Estado.

Artículo 12. Toda cuota extraordinaria debe ser autorizada por la Supervisión del nivel respectivo, conforme el Artículo 5 del Acuerdo Presidencial No. 399 del 7 de diciembre de 1968.

Artículo 13. Los fondos de estas cuotas serán destinados única y exclusivamente para los gastos y período del que fueron autorizados.

Artículo 14. En caso de algún remanente, deberá solicitar a la Supervisión, la autorización para incrementar un fondo que estuviere deficiente.

Artículo 15. La tienda escolar se manejará y generará fondos conforme las siguientes estipulaciones:

- a) Estos fondos se manejan igualmente a lo indicado en los artículos 11 y 9 de este instructivo;
- b) Queda prohibido que cualquier miembro docente o administrativo sea propietario o arrendatario de la tienda escolar; en caso especial, el alumnado podrá atenderla en forma de cooperativa;
- c) Los ingresos normales de la tienda son por concepto de ventas diarias, comisión sobre ventas por personas particulares dentro del plantel, cualquier fondo por actividad que se realice en el establecimiento, previamente autorizada por la Supervisión (funciones de cine, rifas, kermeses, etcétera), siempre que la misma deje beneficio económico;
- d) Si los fondos de la refacción escolar resultaren insuficientes, la tienda escolar deberá como prioridad uno, cubrirlos;
- e) En virtud de la necesidad del Comité de Finanzas de adquirir, talonarios de recibos con impresión especial o corrientes, sellos de hule libros conforme su necesidad, podrá tomarse de los fondos que de la ganancia neta de la se perciban de la tienda.
- f) La ganancia neta deberá ser entregada al Comité, el que a su vez en un período diario, semanal o como considere conveniente, extenderá el recibo correspondiente debidamente firmado por el Presidente y Tesorero, el cual servirá como documento de abono en las operaciones de egresos del libro Auxiliar respectivo;
- g) En el caso de tienda particular, ésta deberá absorber sus gastos e instalará su propio contador eléctrico, para el funcionamiento de sus aparatos eléctricos.

Artículo 16. Los saldos existentes en Caja, al finalizar el ciclo y si hubiera que realizar gastos necesarios, deberán permanecer en la cuenta respectiva, disponiendo de los mismos, hasta la apertura del ciclo escolar siguiente.

TÍTULO III

LIBROS Y DOCUMENTOS

Artículo 17. La Oficina de Registros y Trámite Presupuestal, únicamente autoriza los libros privativos que maneja el Comité de Finanzas siguientes: Caja, cuenta bancaria y los auxiliares, (tienda, refacción, almacén, cuotas específicas autorizadas), los cuales deberán tener el rayado adecuado y suficiente folios para un uso prolongado.

Artículo 18. El libro de Caja o Caja Central, deberán ser empastados y a doble folio (debe y haber) con dos columnas en cada página, centralizando los ingresos y egresos de todas las cuotas privativas, cuotas específicas y ganancias de la tienda. Cerrándose mensualmente con los saldos de cada una de las cuentas al último día del mes y que pasarán al siguiente, firmando al pie de las operaciones al Tesorero, Presidente y con el Visto Bueno de la Dirección.

Artículo 19. El libro de Actas deberá registrar principalmente las actividades relevantes del Comité, especialmente el inicio y cierre de las actividades, entrega-recibo del saliente al entrante. Las sesiones que establece el artículo 6 del Acuerdo Presidencial No. 399, relacionado con las compras mayores de Q.10.00, en las escuelas de preprimaria y primaria y de Q.50.00 en los centros de Educación Media. También en los casos de compras en las que uno o más miembros no estén de acuerdo deberá de hacer constar en punto de acta el motivo que fundamente su oposición, que posteriormente resulte anómala o impropia la inversión y fuere motivo de reparo, excluirlos de responsabilidad. Firman los que intervienen.

Artículo 20. El libro de Cuenta Bancaria se llevará únicamente en los centros cuyos fondos sobrepasen de los Q.500.00, firmaran las operaciones el Tesorero, Presidente y Visto Bueno de la Dirección.

Artículo 21. Los libros Auxiliares serán llevados cuando sus operaciones se consideren voluminosos y deben registrarse por separado las diversas cuentas, para su manejo y control mejor de las mismas, puesto que en esto se asentará la información completa, especialmente en los egresos. Estos libros podrán, optativamente, ser los siguientes:

a) Tiendas Escolares: En este se registran las ventas diarias, comisiones sobre ventas y actividades previamente autorizadas por la supervisión (rifas, funciones varias, kermeses, etcétera). Los egresos lo constituyen las facturas de los productos y golosinas que se pondrán a la venta y los recibos que por concepto de ganancia neta extiende el Comité;

b) Refacción Escolar: En este se operarán los ingresos y egresos relacionados únicamente de la cuota y gastos de su elaboración (azúcar, carbón o gas, ocote, canela y pago por servicio de su preparación);

c) Almacén: Este registrará las entradas y salidas de los materiales guardados en bodega, adquiridos de los fondos privados o donados, tales como: azúcar, papelería, materiales de construcción, pintura, plomería, etcétera;

d) Cuotas Específicas: éste operará los ingresos y egresos de cualquier cuota extraordinaria que fuere autorizada por la supervisión correspondiente, debiendo comprobar única y exclusivamente gastos afines para lo que fueron creadas. Estos libros serán firmados por el Comité en pleno y Visto Bueno de la Dirección.

Artículo 22. Los ingresos serán aceptados únicamente cuyo respaldo sea a través de un recibo autorizado por la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal, Sección de Inventarios y extendido por el Comité.

Artículo 23. La documentación de los egresos deberá constituir:

a) Factura debidamente legalizadas;

b) Recibos en papel sellado en los casos de servicios (extracción de basura, elaboración de refacción), con los requisitos siguientes: Complemento en timbre de conformidad a la ley de los mismos; papel y timbres comprados por el interesado; detalle completo del servicio y período del mismo, llevando al pie del recibo la firma, nombre, dirección residencial y número de cédula de vecindad de quien cobra;

c) Detalle de gastos de plaza, éstos se elaborarán para aquellas compras en que por su naturaleza no extienden los proveedores facturas ni recibo legal, tales como carbón, ocote, canela, fósforos, etcétera, debiéndose hacer un listado en hoja de papel simple, encabezando la indicación del gasto y período al que corresponde; enumerando uno a uno los artículos con su precio unitario y total, al final de los totales sumarlos para indicar el gran total del gasto y al pie de la hoja, firmado por el Secretario, Tesorero y Presidente y el Visto Bueno de la Dirección.

Toda documentación de los egresos deberá estar firmada y sellada al dorso, por el Comité y el Visto Bueno de la Dirección del Plantel.

TITULO IV

AUDITORÍAS

Artículo 24. El personal autorizado conforme el Artículo 13 del Acuerdo Presidencial No. 399, son los Supervisores Técnicos de Educación del nivel correspondiente.

Artículo 25. El Despacho Ministerial, a través de la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal para la aplicación de éste instructivo, designa al personal siguiente:

a) Auditor Interno de la Planta Central;

b) Auxiliar del Auditor Interno;

c) Personal de la Sección de Inventarios de la Planta Central.

Artículo 26. Las auditorías deben realizarse dentro del período escolar en las formas siguientes:

a) Selectivas;

b) Ordenadas por la Superioridad;

c) Solicitadas por las Direcciones, miembros de los comités, maestros, padres de familia, que no estén de acuerdo con el manejo de los fondos u observación de alguna anomalía, siempre que se identifiquen las personas y las solicitudes tengan base legal; las cuales deberán dirigirse al Supervisor del plantel y una copia de la Sección de Inventarios de la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal del Ministerio de Educación.

Artículo 27. Las intervenciones de las auditorías privativas, tienen como objeto velar por el buen manejo y aplicación de los fondos; así como las operaciones correspondientes que estén correctamente registradas en los libros y los requisitos legales que deben llenar los comprobantes de ingresos y egresos.

Artículo 28. En el caso de encontrar gastos que no benefician al alumno en especial, considerándolos como suntuosos o innecesarios, se procederá inmediatamente al reparo de los mismos, levantando, para el efecto, un acta en la que se dejará constancia y se ordenará al Comité y Dirección del Plantel, el reintegro de dicho gasto, exonerándose a la o las personas que en su oportunidad se opusieron, conforme acta de tal situación levantada con anterioridad.

Artículo 29. Si se suscitara desacato o reincidencia de una o más personas, se hará del conocimiento de la Superioridad, para los efectos legales que considere conveniente.

Artículo 30. El presente Acuerdo empieza a regir inmediatamente y deberá publicarse en el Diario Oficial.

Artículo 2. El Programa consiste en el desarrollo de una serie de proyectos que promuevan la lectura dentro del Sistema Educativo Nacional y proyectos orientados a la sociedad, con la participación de múltiples sectores e instituciones con presencia en el país.

Artículo 3. El Ministerio de Educación en coordinación con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la iniciativa privada, agencias de cooperación internacional y embajadas acreditadas en el país, elaborará el Plan Nacional de Lectura con base en el programa "Todos a Leer" y las políticas nacionales del libro y de la lectura que resulten de la participación y el consenso de la sociedad en general.

Artículo 4. Durante todos los meses de cada año se desarrollarán proyectos que promuevan los hábitos de lectura en la población y en el sistema educativo nacional. En el mes de marzo de cada año se establecerá una semana como "La Semana de la Lectura" en la cual se realizarán una serie de actividades conmemorativas al programa "Todos a Leer".

Artículo 5. Tanto a nivel central, como a nivel departamental y municipal se organizará una estructura multisectorial liderada por el Ministerio de Educación, para promover y garantizar el desarrollo de los proyectos que comprende el Programa "Todos a Leer".

Artículo 6°. El presente Acuerdo empieza a regir al día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE

MARÍA DEL CARMEN ACEÑA VILLAGORTA DE FUENTES

BONIFACIO CELOSÓ CHACÁN SOLÍS
EL VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL

(E-197-2006)—13—marzo

MINISTERIO DE EDUCACION

Acuérdase facultar a los Directores Departamentales de Educación para suscribir en representación del Ministerio de Educación, apeándose a lo prescrito en la Ley de Administración de Edificios Escolares, su reforma y el presente Acuerdo Ministerial, el documento administrativo que contenga el convenio para el uso de las instalaciones de los edificios escolares oficiales a nivel nacional.

ACUERDO MINISTERIAL No. 318-2006

Guatemala, 03 de marzo de 2006.

LA MINISTRA DE EDUCACIÓN

CONSIDERANDO:

Que es necesario proporcionar y facilitar la educación a la población en general, siendo indispensable optimizar el aprovechamiento racional de los edificios escolares existentes, que en su conjunto integran la planta física escolar.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con la Ley de Administración de Edificios Escolares, el Ministerio de Educación para autorizar el uso de instalaciones escolares, debe suscribir un convenio con las partes interesadas; y que la utilización de los edificios escolares oficiales a nivel nacional, por parte de las diferentes extensiones universitarias del país, tanto pública como privadas, así como el funcionamiento de instituciones con fines educativos o el desarrollo de actividades recreativas de función social y comunitaria, requiere autorizar y permitir que de manera descentralizada pueda procederse a la suscripción de los convenios respectivos.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 19 del Decreto 58-98 del Congreso de la República, Ley de Administración de Edificios Escolares, que establece que los aspectos no previstos en esta Ley, serán resueltos por el Ministerio de Educación a través de las instancias que el mismo determine para el efecto.

PORTANTO:

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 194 literales a), f) e i) de la Constitución Política de la República de Guatemala; 23 y 27 literales a), f), y m) de la Ley del Organismo Ejecutivo y con fundamento en los artículos 10 y 11 de la Ley de Educación Nacional; 27 inciso d) de la Ley del Organismo Ejecutivo.

- a) El plazo de utilización deberá otorgarse por un año, renovable por medio de otro convenio, sin poder prorrogarse automáticamente.
- b) El pago mensual que deberá hacer la entidad solicitante, se determinará conforme el valor que razonablemente se acuerde entre las partes, tomando en cuenta los índices del valor de la renta en el lugar en que se encuentre el inmueble. Los servicios de agua, luz y teléfono correrán por cuenta del solicitante y serán independientes del pago mensual. El Director Departamental de Educación deberá establecer la cuenta bancaria en la que se debe depositar la cantidad de dinero establecida, si fuere el caso.
- c) Las partes podrán convenir que la forma de pago sea en especie, reparación o construcción, dependiendo las necesidades que tenga el edificio escolar oficial a utilizar u otro edificio que disponga el Director Departamental de Educación, cuando no hubiere necesidad de invertir en el edificio escolar oficial utilizado. En todo caso, el valor del pago en especie, reparación o construcción que pueda pactarse, no podrá ser menor al valor que le hubiere correspondido recibir al Ministerio de Educación, según lo establecido en el inciso b) anterior, si el pago se hubiese realizado en dinero.
- d) El Director Departamental de Educación se obliga a destinar los fondos recaudados en beneficio del edificio escolar oficial a utilizar, con la excepción indicada en el inciso anterior, quedando sujeto a una auditoría anual, por lo que una vez suscrito el convenio correspondiente, deberá enviar una copia del mismo a la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación. De ser el pago en especie, reparación o construcción, de igual forma debe determinarse el cumplimiento de esta obligación, quedando responsabilizado el Director Departamental de Educación. Este último tiene obligación de informar al cuerpo administrativo, docente y padres de familia del establecimiento escolar oficial de lo recaudado en concepto de la utilización del edificio escolar así como de la forma en que se invertirá.
- e) La prohibición de la utilización de las instalaciones escolares oficiales por parte de otra entidad que no hubiere suscrito el convenio.
- f) Las formas de terminación del convenio, entre ellas el incumplimiento de las obligaciones que se anumen en el convenio.
- g) La obligación de la entidad que utilizará el edificio escolar oficial referente a su limpieza, reparación de infraestructura y mobiliario dañado o robado.

ARTICULO 3. El presente Acuerdo empieza a regir el día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE

MARÍA DEL CARMEN ACEÑA VILLAGORTA DE FUENTES

MIRIAM IRENE CASTAÑEDA ARAZOLA
VICEMINISTRA DE EDUCACIÓN

(E-196-2006)—13—marzo

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS

Acuérdase adscribir a favor del Ministerio de la Defensa Nacional el inmueble propiedad del Estado, inscrito en el Registro General de la Propiedad de la Zona Central con el número 85,815, folio 75 del libro 1,197 de Guatemala, con las medidas y colindancias que figuran en su primera inscripción de dominio, para que en él continúe funcionando la Editorial del Ejército de Guatemala.

ACUERDO GUBERNATIVO No. 109-2006

Guatemala, 6 de marzo de 2006.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

CONSIDERANDO:

Que el Estado de Guatemala es propietario de la finca inscrita en el Registro General de la Propiedad de la Zona Central con el número 85,815, folio 75 del libro 1,197 de Guatemala, con un área de 908.89 Mts², ubicada en la 4ª avenida 3-21, zona 1 de esta ciudad capital, donde funciona la Editorial del Ejército de Guatemala, dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional, según consta en el expediente número D-239-2005 de la Dirección de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas;

CONSIDERANDO:

Que con el objeto de reorganizar y efectuar una adecuada administración y registro de los inmuebles del Estado y que desde hace tiempo en dicha finca viene funcionando la Editorial del Ejército de Guatemala, es conveniente que el Ministerio de la Defensa Nacional tenga constituido legalmente el uso del inmueble para desarrollar las actividades propias de dicha entidad, en consecuencia, debe emitirse la disposición legal correspondiente;

POR TANTO:

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183 literales e) y q) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en los artículos 27 literales i) y ii) y 35 literal m) del Decreto número 114-97 del Congreso

DECRETO NÚMERO 58-98
CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que es obligación del Estado proporcionar y facilitar la educación a la población en general, siendo necesario optimizar el aprovechamiento racional de los edificios escolares existentes, que en su conjunto integran la planta física escolar.

CONSIDERANDO:

Que el Ministro de Educación es el responsable de diseñar y ejecutar las políticas y demás disposiciones legales de la educación, por medio de acciones múltiples y variadas que permitan el desarrollo educativo nacional.

CONSIDERANDO:

Que para optimizar el aprovechamiento de los edificios del Ministerio de Educación, es necesario actualizar las normas legales relacionadas al uso de los mismos que ocupan los centros educativos oficiales para que respondan a las demandas y necesidades reales de su población.

CONSIDERANDO:

Que para el uso coordinado de las instalaciones de los centros educativos oficiales en donde funcionan dos o más establecimientos en diferentes jornadas, se requiere de normas específicas a efecto de que el edificio de la escuela constituya un centro de encuentro entre los sujetos de la comunidad educativa, coadyuvando así al desarrollo de la misma.

POR TANTO:

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Artículo 171, literal a) de la Constitución Política de la República de Guatemala.

DECRETA:

Lo siguiente:

LEY DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS ESCOLARES

ARTÍCULO 1. Definición. La administración de la planta física escolar constituye un componente de la administración escolar que consiste en la planificación, dirección y control de las acciones de uso, conservación, reparación y mantenimiento de los edificios escolares propiedad del Estado, así como de aquellos que son utilizados para el desarrollo del proceso educativo en el sector oficial, a través del arrendamiento, el usufructo, o cualquier otra figura legal.

ARTÍCULO 2. Objetivos. Son objetivos de la presente ley:

- a) Normar el uso de los edificios escolares propiedad del Estado y los que el Ministro de Educación utilice en calidad de arrendamiento, usufructo o cualquier otra figura legal, para desarrollar procesos escolares;
- b) Preservar y conservar la planta física oficial destinada a desarrollar procesos educativos;
- c) Desarrollar en la comunidad educativa una cultura de respeto, preservación y conservación de los edificios escolares, cualquiera que sea su régimen de uso;
- d) Fomentar principios de equidad, solidaridad, responsabilidad y participación de la comunidad educativa para desarrollar aptitudes y actitudes de preservación y conservación de los edificios escolares; y,
- e) Coordinar y optimizar el uso de los edificios escolares donde funcionan dos o más centros educativos, coadyuvando a la ampliación de la cobertura educativa;

ARTÍCULO 3. Principios. Son principios fundamentales de la presente ley:

- a) Los edificios escolares constituyen escenarios idóneos donde los sujetos del proceso educativo desarrollan sus actividades con el fin de procurar el éxito individual y colectivo de la sociedad a la que pertenece;
- b) En los edificios escolares que son patrimonio inalienable del Estado, ninguna persona o plantel educativo puede arrogarse propiedad o uso exclusivo del mismo;
- c) El uso de los edificios escolares deberá responder al principio de racionalidad según las necesidades e intereses de la población y de acuerdo a la política del Estado en materia educativa; y,
- d) Para la conservación de los edificios escolares se requiere de la solidaridad y participación de la comunidad educativa y demás fuerzas vivas de la sociedad para asegurar su mantenimiento sostenible.

ARTÍCULO 4. Agente. El agente de la administración de los edificios escolares señalado en el artículo I de esta ley es el Ministerio de Educación, quién para el efecto elaborará el reglamento respectivo en el cual se contemple la planificación, organización, desarrollo y control de las acciones de uso, preservación conservación, reparación, ampliación y mantenimiento de los edificios escolares.

ARTÍCULO 5. Ámbito de aplicación de la ley. El uso de los edificios escolares señalados en el artículo I de la presente ley, en los que funcionan uno o más planteles educativos o de capacitación técnico-educativa, se regirá por lo preceptuado en esta ley y por las disposiciones especiales que, conforme a la misma, emita el Ministerio de Educación en el reglamento específico.

ARTÍCULO 6. Traslados de Escuelas y uso de Edificios Escolares. El Ministro de Educación, previo estudio y análisis de cada caso, determinará la conveniencia del traslado de una escuela o instituto a otro edificio escolar tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- a) El volumen de la población estudiantil y su interés por la educación y;
- b) La mejora en las instalaciones a la que se trasladará con relación a la anterior;

ARTÍCULO 7. Construcción o Habilitación de Ambientes para Direcciones. El Ministro de Educación designará a la dependencia encargada de construir o habilitar ambientes para uso de servicios administrativos en los edificios escolares de jornada múltiple. Cuando los edificios escolares fueren propiedad privada, los propietarios de los mismos habilitarán o construirán dichos locales, siempre que hubieren asumido la obligación expresa en el contrato respectivo.

ARTÍCULO 8. Normas Y Disposiciones Contables. En caso necesario, la Dirección de Contabilidad del Estado, emitirá las normas y disposiciones correspondientes de responsabilidad de traslados, bajas e incrementos de bienes muebles en los respectivos inventarios.

ARTÍCULO 9. Libertad en el uso de Aulas y Otros Ambientes. Ningún miembro del personal docente, administrativo, técnico, de servicio o de cualquier otra categoría de una escuela, ni los alumnos de la misma, podrán impedir el uso de las aulas o muebles de uso común al personal y alumnos de otra escuela que funcione en el mismo edificio escolar.

ARTÍCULO 10. Preeminencia en el Uso de Edificios Escolares. Cuando en un mismo centro educativo funcionen dos o más planteles, el personal de los mismos podrá darle el uso debido sin que exista preeminencia de ninguno de ellos. Para el efecto no habrá diferencia entre los planteles por causas de nivel, modalidad o rama de la enseñanza.

ARTÍCULO 11. Resolución de Problemas. Los Directores nombrados por el Ministro de Educación que laboren en los planteles educativos que funcionen en un edificio de jornada múltiple, tendrán la misma jerarquía, sin que afecte el nivel, la modalidad o rama de la enseñanza del establecimiento que dirijan. Ellos serán los encargados de resolver cualquier diferencia que surja con relación al edificio, su uso, el mobiliario, mantenimiento y demás aspectos administrativos o de su competencia.

ARTÍCULO 12. Uso de Laboratorios en Institutos Experimentales de Educación Básica PEMEM. En los edificios donde funcionan institutos experimentales de educación básica, el edificio que alberga los laboratorios y el equipo respectivo podrán ser utilizados por otras jornadas en casos muy especiales, previa evaluación, justificación de necesidades y convenio con las autoridades del instituto experimental.

ARTÍCULO 13. Autorización para el uso de Instalaciones Escolares. El Ministro de Educación, previo convenio entre las partes involucradas, podrá autorizar el uso de las instalaciones escolares para las siguientes actividades:

- a) Para el funcionamiento de extensiones de las diferentes universidades tanto nacionales como privados; y,
- b) Para el funcionamiento de centros educativos oficiales, plan fin de semana.

ARTÍCULO 14. Para el funcionamiento de establecimientos de educación por cooperativa regirá el Decreto Número 17-95 del Congreso de la República, Ley de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza.

ARTÍCULO 15. Casos Especiales. El Ministro de Educación por medio de las Direcciones Departamentales de Educación, previa evaluación y convenio de condiciones, para autorizar el uso de edificios para la realización de juntas, convenciones o actividades de entidades culturales, cívicas, deportivas o de otra índole no prohibida por la ley, siempre que no interfiera en el desarrollo de las labores educativas.

ARTÍCULO 16. Prohibiciones. Queda terminantemente prohibido utilizar los edificios escolares para actividades que interrumpan, alteren o tergiversen el curso normal de las labores educativas, así como para aquellas que perturben la armonía del vecindario. Ninguna institución privada de cualquier índole podrá hacer uso de la planta física escolar para su funcionamiento.

ARTÍCULO 17. Sanciones. Cualquier funcionario, empleado o alumno que transgreda o incumpla las disposiciones establecidas en esta ley, queda sujeto a las sanciones correspondientes que aplicará el Ministro de Educación o la dependencia que el mismo determine para el efecto.

ARTÍCULO 18. Aplicación de la Ley. Todas las autoridades educativas jurisdiccionales son responsables de la aplicación efectiva de la presente ley.

ARTÍCULO 19. Aspectos no Previstos. Los aspectos no previstos en la presente ley, serán resueltos por el Ministerio de Educación a través de las instancias que el mismo determine para el efecto.

ARTÍCULO 20. (Transitorio). Traslado de Centros Educativos Privados. Los centros educativos privados que al entrar en vigencia la presente ley funcione en edificios escolares oficiales, tendrán un plazo de sesenta días calendario para desocupar tales instalaciones.

ARTÍCULO 21. Derogación. Queda derogado el Reglamento para uso de Edificios Escolares. Acuerdo Gubernativo Número 2-72 y todas las disposiciones que se opongan a la presente ley.

ARTÍCULO 22. Vigencia. El presente Decreto entrará en vigencia el día siguiente de su publicación en el diario oficial.

PASE AL ORGANISMO EJECUTIVO PARA SU SANCIÓN, PROMULGACIÓN Y PUBLICACIÓN.
DADO EN EL PALACIO DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A LOS VEINTITRÉS DÍAS DEL
MES DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y

PALACIO NACIONAL, Guatemala, dieciséis de octubre de mil novecientos noventa y ocho.

MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE ZACAPA

CONVENIO DEL USO DE INSTALACIONES DE EDIFICIOS ESCOLARES
OFICIALES

No. DIEDUC-ZACAPA-003-2014

SUSCRITO ENTRE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ZACAPA
Y LA UNIVERSIDAD RURAL DE GUATEMALA, SEDE ESTANZUELA, ZACAPA.

Hoja 1 de 3

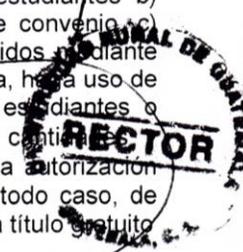
En la ciudad de Zacapa, del departamento de Zacapa, el día seis de enero del año dos mil catorce, comparecemos por una parte, Israel Estuardo Ramírez Orellana, de cuarenta y dos (42) años de edad, soltero, guatemalteco. Licenciado en Educación, con domicilio en 14 Avenida A 9-59 zona 01, en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, con Documento Personal de Identificación DPI 1926 29077 1901 extendido en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa actúa en su calidad de Director Departamental de Educación de Zacapa, personería que acredito por medio de Acuerdo Ministerial No. DIREH-4949-2013 de fecha Guatemala treinta y uno (31) de diciembre del año dos mil trece, señalo como lugar para recibir notificaciones la 3ra. Calle entre 14 y 15 avenida zona 1, Zacapa y por la otra parte Fidel Reyes Lee, de cincuenta y cinco (55) años de edad, casado, guatemalteco, Economista, con domicilio en 7ma. Calle 6-49 zona 02 Guatemala, con Documento de Identificación DPI 2563 40196 1805 extendido en la Municipalidad de Villa Nueva, departamento de Guatemala, actúa en su calidad de Rector y Representante Legal de la Universidad Rural de Guatemala, personería que acredito con el acta notarial de nombramiento autorizado por el Notario Mario Raúl García Morales de fecha 02 de abril de dos mil doce, el cual se encuentra debidamente inscrito bajo la partida número 39307 folio 39307 del libro 1 del Sistema Único del Registro Electrónico de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación con fecha 19 de abril de 2012 señalo como lugar para recibir notificaciones 7ma. Calle 6-49 zona 02, Guatemala. Los comparecientes hacemos constar que somos de los datos de identificación personal indicados y que nos encontramos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles, así como que las representaciones que ejercitamos son suficientes para la celebración del presente **CONVENIO DE USO DE INSTALACIONES DE EDIFICIOS ESCOLARES OFICIALES**, de conformidad con las siguientes cláusulas. **PRIMERA: BASE LEGAL.** El presente convenio lo celebramos con base en el artículo 2 del Acuerdo Gubernativo número 165-96 (Ley que crea las Direcciones Departamentales de Educación), en el decreto número 58-98 del Congreso de la República (Ley de Administración de Edificios Escolares), el artículo 1 del Decreto número 1-99 del Congreso de la República (Reformas a la Ley de Administración de Edificios Escolares) y al Acuerdo Ministerial número 318-2006 (facultad de los Directores Departamentales de Educación para la Suscripción de Convenios de Uso sobre las instalaciones de los Edificios Escolares) **SEGUNDA: ANTECEDENTES** Israel Estuardo Ramírez Orellana, manifiesta que la Dirección Departamental de Educación del Departamento de Zacapa, consciente que las universidades privadas del país son instituciones con fines educativos, las cuales cumplen una función y servicio social a las comunidades educativas que atienden y debido a que a las Direcciones Departamentales, por mandato legal les compete la autorización del uso de los edificios escolares y la representación del Ministerio de Educación en la suscripción de los convenios de uso para la utilización de dichos edificios a nivel nacional estima que es procedente la solicitud efectuada por la Universidad Rural de Guatemala sede Estanzuela, Zacapa para la utilización del Edificio Escolar del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Agropecuaria, ubicado en el municipio de Estanzuela, del departamento de Zacapa. **TERCERA: DE LA APROBACIÓN DE**



MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE ZACAPA

Hoja 2 de 3

SOLICITUD DE ARRENDAMIENTO Israel Estuardo Ramírez Orellana, por este acto, en la calidad con que actuó y estando por ley debidamente facultado para ello, autorizo a la Universidad Rural de Guatemala sede Estandzuela, Zacapa a utilizar las instalaciones del Edificio Escolar del **Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Agropecuaria**, cuya ubicación ya se indico. **CUARTA: OBJETO:** A la Universidad Rural de Guatemala sede Estandzuela, Zacapa, se le dará en uso los días Sábados de 8:00 a 17:00, con la finalidad de hacer funcionar las carreras de Agronomía y Licenciatura en Nutrición, por la cantidad de 05 salones para impartir clases. **QUINTA: DEL PLAZO:** El plazo del presente convenio será de Diez meses contados a partir del día 01 de febrero del año 2014, por lo que vencerá el 30 de noviembre del presente año. Dicho plazo podrá ser prorrogado para el año siguiente mediante la celebración de un nuevo convenio. **SEXTA: DEL PAGO:** la Universidad Rural de Guatemala sede Estandzuela, Zacapa, aportará al **Instituto Nacional de Educación Básica Con Orientación Agropecuaria**, en compensación el pago en especie por el uso del Edificio Escolar arrendado por un monto total de **Q. 12,500.00** de la manera siguiente: Compra de 05 cubetas de pintura de agua, marca Corona, color amarillo sol con valor de **Q. 1,075.00**. Compra de 02 memorias marca Súper Talent DDR2 1 GB 667 MHZ con valor de **Q 320.00** Compra de 04 galones de pintura de aceite marca Corona color verde bosque con valor de **Q. 440.00**. Compra de 06 Ventiladores de Techo, Industrial Luxliter con valor de **Q 1,650.00**. Compra de 01 Impresora marca EPSON con sistema continuo de fábrica de inyección con valor de **Q 2,145.00**. Compra de 04 botes de tinta para impresora marca Epon colores negro, magenta, amarillo y celeste con valor de **Q 360.00** compra de 01 silla metálica con asiento de cuerina en color café con valor de **Q 250.00**. Compra de 01 Proyector marca Epon con las especificaciones siguientes S18+USB, VRCA, HDMI, VGA 3000 LUMENES con valor de **Q 4,510.00**. Compra de 125 paletas de Vidrio con medidas de 10cm x 1.00 mts para instalarlas en persianas existentes con valor de **Q 1,750.00**. Estas compras las realizará la Universidad Rural de Guatemala sede Estandzuela, Zacapa y procederá entregar a la Directora del establecimiento quien suscribirá el acta respectiva y tomará las acciones correspondientes en materia contable y administrativa para el mejor resguardo de los bienes o servicios obtenidos, y que cumplan con los objetivos para los cuales se convinieron. **La entrega de estos conceptos será el 31 de julio como última fecha.** **SÉPTIMA: PAGO DE OTROS SERVICIOS** Corresponde a la Universidad Rural de Guatemala sede Estandzuela, Zacapa el pago de los servicios de recolección de basura por medios particulares que efectivamente utilice, debiendo establecerse en forma conjunta el mejor procedimiento para poder determinar el monto exacto del importe a que ascienda la utilización de esos servicios, además la Universidad Rural de Guatemala Sede Estandzuela deberá de contratar una persona para la realización de la limpieza y resguardo de la infraestructura y mobiliario que se disponga en el establecimiento en el momento que se estén utilizando dichas instalaciones. **OCTAVA: OBLIGACIONES DEL ARRENDATARIO:** A parte de las demás obligaciones descritas en este convenio, el arrendante, se obliga a lo siguiente: a) Hacer buen uso de las instalaciones y a reparar cualquier daño o desperfecto que se suscite por la estancia de sus estudiantes b) abstenerse de variar el objeto del uso que se le confiere mediante este convenio c) abstenerse de ceder a terceros, total o parcialmente, los derechos obtenidos durante este convenio o bien permitir que cualquier otra persona, individual o jurídica, haga uso de las instalaciones dadas en uso, d) sustituir el mobiliario o equipo que estudiantes o personal de su establecimiento dañen, debiendo ser en las mismas cantidades y calidades al actual e) abstenerse de realizar mejoras o reparaciones sin la autorización previa de la Dirección Departamental De Educación correspondiente, en todo caso, de realizarse dichas mejoras, quedaran en beneficio del inmueble beneficiado a título gratuito



MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE ZACAPA

Hoja 3 de 3

f) abstenerse de hacer publicidad permanente en las paredes de oficinas, salones u otras áreas del establecimiento educativo arrendado; g) Proporcionar a la Dirección Departamental de Educación de Zacapa fotocopia legible de facturas en las cuales consten los materiales, suministros y equipos adquiridos y entregados al establecimiento para efectos de la contabilización respectiva. **NOVENA: OBLIGACIONES DEL ARRENDANTE:** La Dirección Departamental de Educación de Zacapa se obliga en forma expresa a mantener a la Universidad Rural de Guatemala sede Estanzuela, Zacapa en una libre y pacífica posesión del inmueble objeto de este convenio asegurándose que no sea perturbada en su derecho de forma alguna. **DÉCIMA: EVALUACION:** Corresponde a la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, evaluar como mínimo una vez en el periodo arrendado el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente convenio, así mismo la Directora del establecimiento deberá informar constantemente cualquier situación que viole o incumpla con lo establecido en el presente convenio por parte del arrendatario. **DECIMA PRIMERA: TERMINACIÓN DEL CONVENIO:** El presente convenio podrá finalizar en forma anticipada por cualquiera de las partes y sin responsabilidad de su parte, siempre que diere aviso a la otra con dos meses de anticipación. La Dirección Departamental de Educación de Zacapa también podrá poner fin a este convenio en forma anticipada si la Universidad Rural de Guatemala sede Estanzuela, Zacapa incumpliera cualquiera de las obligaciones que le impone este convenio. **DÉCIMA SEGUNDA: DISPOSICIONES FINALES:** Ambas partes manifestamos que en caso de controversia proveniente de la interpretación o ejecución de este convenio, agotaremos todos los medios necesarios para solventarlas amistosamente y sin litigios, por lo que acudiremos preferentemente al empleo de mecanismos de solución directa **DÉCIMA TERCERA: ACEPTACIÓN:** En los términos consignados, los otorgantes, en las calidades en que actuamos, expresamente aceptamos el presente convenio y enterados de sus efectos legales, después de haberlo leído íntegramente lo ratificamos, aceptamos y firmamos.-----

Doctor Fidel Reyes Lee
DPI 2563 40196 1805



Lic. Israel Estuardo Ramírez Orellana
DPI 1926 29077 1901





Circular No. DAF-017-2013

Para: Supervisores Educativos
DIDEDUC Zacapa

De: Lic. Israel Estuardo Ramírez Orellana
Director Departamental De Educación de Zacapa

Asunto: Información sobre Uso de Edificios de Establecimientos
Educativos Oficiales del Departamento de Zacapa

Fecha: 16 de Diciembre de 2013

Por este medio me dirijo a ustedes con la finalidad de retroalimentarles lo indicado en Circular DAF-002-2013 de fecha 15 de febrero de 2013. Para el año 2014 se les solicita que antes de permitir el uso de establecimientos oficiales a Universidades Públicas o Privadas, Institutos o Colegios Privados deben de proporcionar a la brevedad posible la siguiente información:

1. Original y dos copias de Solicitud de Arrendamiento dirigida a Director Departamental de Educación, donde incluya lo siguiente:
 - ❖ Nombre del establecimiento oficial a arrendar
 - ❖ Día (s), horarios y periodo de tiempo a utilizar el establecimiento
 - ❖ Cantidad de salones a utilizar
 - ❖ Carreras a impartir
 - ❖ Nombre de la universidad o establecimiento
 - ❖ Nombres y apellidos del representante de la Universidad o establecimiento
 - ❖ Teléfono del representante de la Universidad o establecimiento
 - ❖ Firmar y sellar la solicitud



5. Si el interesado utilizo un establecimiento oficial en el presente año, se le deberá de solicitar informe al Director sobre el cumplimiento de las clausulas del convenio firmado.

Esto con la finalidad de dar cumplimiento al Acuerdo Ministerial No. 318-2006, el cual establece que para uso de establecimientos oficiales a otros establecimientos se debe de suscribir un convenio, el cual para la DEDUC la facultad corresponde al Director Departamental de Educación de Zacapa. Socializar esta información con los que firmaron convenio en el año 2013 y con Directores de establecimientos oficiales

Por lo antes expuesto, se solicita que a más tardar el día Martes 07 de Enero 2014 se informe a esta Despacho si han recibido solicitudes de interesados en arrendar establecimientos oficiales para el siguiente año, dicho informe deberá de contener lo siguiente:

- ❖ Nombre del establecimiento educativo oficial que se pretende arrendar.
- ❖ Nombre del establecimiento educativo o universidad pública o privada a funcionar dentro del establecimiento oficial.
- ❖ Documentos indicados en los numerales del 01 al 05 de la presente circular.

Es oportuno indicarles que este despacho velará por los intereses de los establecimientos educativos oficiales del departamento de Zacapa para coordinar y optimizar el uso de los establecimientos educativos, coadyuvando a la ampliación de la cobertura educativa.

Además, el traslado o no de la información antes indicada queda bajo la responsabilidad de los Directores de los establecimientos educativos y los respectivos Supervisores Educativos, por lo que la misma deberá de ser presentada oportunamente para lograr un ordenamiento oportuno de dicho Convenio y lograr programar los beneficios para un periodo no mayor al mes de Junio de 2014.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente:

ANEXO NO. 4

CUADRO DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Síntomas (Efectos)	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
<p>Gratuidad-Bolsa de estudio</p> <p>-Demora en liquidación de fondos.</p> <p>-Ejecución inadecuada de los recursos fuera de tiempo.</p> <p>-Desconocimiento de responsabilidades de los responsables en la ejecución de dichos programas.</p> <p>Arrendamiento de Edificios</p> <p>-No se presentan los requerimientos de necesidades.</p> <p>Comité de finanzas</p> <p>-Deficiencias de control interno.</p> <p>-Desconocimiento de sus funciones.</p>	<p>-Falta de planeación, organización, integración de personal, dirección, control; que se requieren para el cumplimiento y desarrollo de las actividades de los programas de apoyo, arrendamiento de edificios, comité de finanzas a dichos institutos.</p>	<p>-Pérdida de recursos por la administración inadecuada de los programas.</p> <p>-Sanciones administrativas y pecuniarias a los responsables de los procesos.</p> <p>-Incumplimientos en el proceso enseñanza-aprendizajes.</p> <p>-Baja calidad educativa de los establecimientos educativos.</p>	<p>-Análisis del proceso administrativo de los programas de apoyo, Dirección Departamental de Educación de Zacapa en el Instituto Nacional de Educación Básica Experimental Jornada Matutina “José Rodríguez Cerna” y el Instituto de Administración de Empresas Jornada Vespertina.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2015).

