

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

**"EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS EN
LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE
JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

MÓNICA DANIELA GARCÍA VÁSQUEZ
CARNET 21302-06

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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

**"EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS EN
LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE
JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

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

POR

MÓNICA DANIELA GARCÍA VÁSQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

**JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**

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: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
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. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
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

LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ABEL ANTONIO GARCÍA MEDRANO
LIC. EDNA SOFIA MOTTA ESPINA DE GONZALEZ
LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO

Ciudad de Jutiapa,
20 de junio 2014.

Licenciada M.A.
Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Rafael Landívar
Presente

Respetable Licenciada M.A.

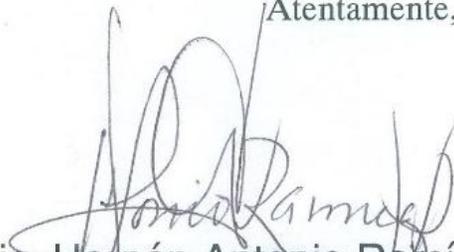
:

De manera atenta le presento el documento de Tesis, denominado "Evaluación de los controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa" presentada por la estudiante: MONICA DANIELA GARCIA VAQUEZ, identificada con el número de carné: 21302-06, alumna de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en la Sede de Jutiapa.

Me permito expresar que el mismo reúne los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar, para continuar el proceso de aprobación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de agradecimiento.

Atentamente,



Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas
Asesor de Tesis
Código de catedrático 12944



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MÓNICA DANIELA GARCÍA VÁSQUEZ, Carnet 21302-06 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01724-2014 de fecha 23 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de noviembre del año 2014.



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

DEDICATORIA

A DIOS Y A LA VIRGEN SANTISIMA

Por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesaria para lograr esta meta en mi vida.

A MIS PADRES

A Lilian Maritza Vásquez y Daniel García Chavarría ,a quien decido este triunfo por apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida y estar siempre dándome amor y consejos cuando lo he necesitado.

A MIS HERMANOS

Carol García y esposo Cesar Maldonado, Josué Daniel García gracias por ser parte de mi vida y estar siempre unidos en todo momento de felicidad y tristeza.

A MI SOBRINA

Fátima Isabella Maldonado García que este triunfo sea un ejemplo a seguir, motivándola a alcanzar sus sueños y metas.

A MI FAMILIA

Tíos, tías, primos y primas gracias por sus consejos convivencias e impulso para culminar mis estudios. Y a mi abuelita Apolinaría Chavarría por ser mi ángel protector que desde el cielo sigue con sus oraciones de protección.

AGRADECIMIENTOS

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Gracias por su apoyo, compañerismo y cariño especial durante la carrera siempre los recordaré.

.A PERSONAS ESPECIALES

Ligia Ronquillo, Karina García, Yessenia Gonzáles, Marilyn Lemus, José Salazar Betsy Gasparico y Dimas Brindis gracias por brindarme su amistad y apoyo incondicional y ser mi familia de amigos y estar siempre en los buenos y malos momentos de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Por ser una institución de enseñanza superior y darme la oportunidad de ser parte de la familia landivariana. A **Licda. Marisol Brindis** gracias por su apoyo incondicional. A **Lic. Hernán Ramírez** por ser mi asesor y catedrático quien contribuyó a que finalizara mi carrera profesional Dios los bendiga a todos.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRUCCION	ii
I. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación Actual	3
1.2 Marco Teórico	7
1.2.1 Evaluación	7
1.2.2 Controles Administrativos.....	14
1.2.3 Controles Técnicos.....	20
1.2.4 Controles Financieros	23
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
2.1 Objetivos	31
2.1.1 Objetivo general	31
2.1.2 Objetivos específicos	31
2.2 Variable de estudio.....	32
a. Definición conceptual	32
b. Definición operacional	33
2.3 Alcances y limitaciones	34
2.4 Aporte	35
III. MÉTODO.....	36
3.1 Sujetos	37
3.2 Población y muestra.....	37
3.3 Instrumentos	37
3.4 Procedimiento	38

3.5	Diseño y metodología estadística.....	40
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	41
4.1	Resultados de la encuesta dirigida a los directores de los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa	41
4.2	Resultado de la entrevista dirigida al personal administrativo y docente que elabora en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.....	50
4.3	Resultado de la entrevista estructurada dirigida al supervisor (a) Educativo (a) a cargo de la supervisión de los centros Educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa	60
4.4	Resultados de la guía de observación aplicada a los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.	63
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	72
VI.	CONCLUSIONES.....	81
VII.	RECOMENDACIONES.....	82
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	83

INDICE DE TABLA

Cuadro No. 1	
Número de personal docente y administrativo de cada institución privada. .	36

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	
Área del desempeño del control.....	13
Cuadro No. 2	
Objetivos del control administrativo.....	15
Cuadro No. 3	
Sistemas del control administrativo.....	16
Cuadro No. 4	
Criterios sobresalientes para lograr el objetivo de la auditoría	18
Cuadro No. 5	
División de flujos de efectivo.....	26

INDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografías No. 1	Identificación	63
Fotografías No. 2	Ubicación.....	64
Fotografías No. 3	Mobiliario.....	65
Fotografías No. 4	Infraestructura	66
Fotografías No. 5	Material de Construcción	67
Fotografías No. 6	Iluminación	68
Fotografías No. 7	Ventilación.....	69
Fotografías No. 8	Ambiente	70
Fotografías No. 9	Área Recreativa.....	71

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido a los directores de centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa..... 89

Anexo 2

Cuestionario dirigido al personal docente de centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa..... 96

Anexo 3

Cuestionario dirigido al personal administrativo de centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa. 101

Anexo 4

Entrevista estructurada dirigida al supervisor (a) educativo (a) a cargo de La supervisión de los centros educativos privados de la cabecera Departamental de Jutiapa. 107

Anexo 5

Guía de observación sobre aspectos físicos aplicada a los centros educativos de la cabecera departamental de Jutiapa..... 110

Anexo 6

Manual de normas y procedimientos para centros educativos privados 113

RESUMEN EJECUTIVO

En la cabecera departamental de Jutiapa existen centros educativos privados y públicos, en los que se imparten educación pre-primaria, primaria, básica y diversificada. En la actualidad existen 21 centros educativos de tipo privado en la cabecera, los que han venido en crecimiento a lo largo del tiempo, es de allí la importancia de hacer una evaluación sobre los controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

La presente investigación es de carácter descriptivo, teniendo como objetivo general evaluar cómo se aplican los controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa, y cuyos indicadores de investigación para realizar el estudio fueron: controles administrativos, técnicos y financieros.

Se establecieron tres sujetos de estudio siendo estos: directores, personal administrativo y personal docente; por otra parte se utilizan como instrumentos de investigación, un cuestionario, una entrevista y una guía de observación, los cuales sirvieron para recabar información y así poder presentar de forma cualitativa como cuantitativa los resultados que sirvan de referencia a las empresas objeto de estudio .

Entre los aspectos evaluados, se pudo constatar que si se utilizan controles administrativos, técnicos y financieros pero no de forma correcta, debido a la falta de conocimientos administrativos técnicos de las personas encargadas de dirigir este sector empresarial.

Para hacerle frente a la problemática encontrada en la administración de dichos establecimientos se presenta un manual de normas y procedimientos para centros educativos privados, el cual servirá a empresarios y colaboradores como herramienta de apoyo en la realización de actividades laborales.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la educación ha estado en una situación complicada, esto debido a que con el transcurrir del tiempo la sociedad cambia constantemente, lo que provoca que el ser humano sea cada vez más exigente en el entorno que se desenvuelve y el tema de la educación no es la excepción.

Para cubrir las exigencias educativas de la sociedad, surge la necesidad de la creación de los centros educativos privados en Guatemala; en donde el sistema educativo en su mayoría está constituido por establecimientos privados y luego están los centros educativos públicos con un porcentaje menor y, los restantes los que son administrados por cooperativas en todo el país. Por tanto, es bueno hacer mención que así como el crecimiento poblacional ha evolucionado, también se hacen presentes las oportunidades para que surjan nuevos centros educativos que cubran una necesidad social.

La cabecera departamental de Jutiapa, es una de las localidades con mayor desarrollo en la región Oriente de Guatemala. Actualmente la industria de los servicios tiene una merecida importancia dentro del desarrollo comunal, pues en lo que respecta a centros educativos privados existe una cobertura educativa de veintiuna instituciones privadas, esto según dato proporcionado por la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa.

Los establecimientos privados de la cabecera departamental de Jutiapa presentan deficiencias en la ejecución de los controles administrativos, considerando que muchos de estos controles responden a criterios del director del establecimiento, los cuales son aceptables pero no adecuados, pues provoca en muchos centros educativos estancamientos administrativos, debido a esto es necesario que se preocupen por realizar procesos acordes a lineamientos establecidos, los cuales permitan un crecimiento en todos los niveles de la institución.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

A través del tiempo se han realizado una serie de investigaciones que tienen una relación con el tema de estudio de los cuales se pueden mencionar:

Para Arreaga (2009), en la tesis **“El proceso administrativo y su aplicación en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque”** plantea como objetivo general; determinar la aplicación del proceso administrativo en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque. Concluyendo que la mayoría de centros hospitalarios de la ciudad de Coatepeque aplican la planeación en el desarrollo de sus actividades, contando con planes estratégicos, y operativos, aunque su cumplimiento no siempre se ejecuta en su totalidad. De acuerdo a lo encontrado en la investigación se recomienda que para el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros con los que cuenta las empresas es necesario hacer uso de la administración científica la cual incluye la planeación, organización, integración, dirección y control de los mismos.

De acuerdo con Solórzano (2011), en el estudio de tesis titulado **“Tipos de control para incrementar la calidad del servicio en los restaurantes familiares de la ciudad de Quetzaltenango”**, se establece como objetivo general; identificar qué tipos de control utilizan los restaurantes familiares de la ciudad de Quetzaltenango para incrementar la calidad del servicio que ofrecen a los clientes para satisfacer sus expectativas. Esta investigación concluye que los tipos de control ayudan a incrementar la calidad del servicio en los restaurantes familiares de la ciudad de Quetzaltenango, por lo que se acepta la hipótesis alternativa de investigación. Se recomendó de importancia que los gerentes de los restaurantes realicen evaluaciones a los empleados para conocer si los tipos de control que se manejan para incrementar la calidad del servicio son funcionales.

En la tesis López (2010), identificada como, **“Proceso administrativo en los centros educativos privados de las colonias las Minervas, Mixto Guatemala”** formuló como objetivo general; describir cómo se aplica el proceso administrativo en los centros educativos privados de las Colonias las Minervas, Mixco, Guatemala, en el estudio se concluye que el proceso administrativo en las instituciones educativas privadas ubicadas en las colonias las Minervas, Mixco, 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 que se recomienda establecer una misión y visión formalmente escrita y expuesta a todos los empleados; así mismo realizar objetivos en el corto, mediano, y principalmente a largo plazo.

Hernández (2008), en la investigación, **“Planificación y control aplicado a la producción de pequeñas empresas textiles de la ciudad de Quetzaltenango”** estableció como objetivo general conocer la importancia de la eficiente elaboración de un sistema de planificación adecuado para establecer los estándares correctos en la producción continua de un bien o servicio y al mismo tiempo poderlos controlar y obtener como resultado una producción de óptima calidad. Por lo anterior se concluye que la mayoría de las empresas pequeñas carecen de sistemas de planificación y control adecuados, porque consideran que por la magnitud de las mismas no es necesario implantar sistemas complicados o técnicos, sino que basta con la simple observación o manejo de información más empírica, debido a que los costos son menores, a lo cual se recomienda, que el funcionamiento de los sistemas de control de la producción deben explicarse y darse a conocer adecuadamente a los empleados, para que éstos los apliquen correctamente.

Martínez (2008), por su parte en el estudio; **“Procesos administrativos y financieros de la cooperativa agrícola integral Renacimiento 59, R.L de productores de café de Contepeque, Atescatempa, Jutiapa”**, se establece como objetivo general determinar la situación actual de los procesos

administrativos de la Cooperativa sí se implementan pero no de acuerdo a las ciencias administrativas modernas que permiten obtener los objetivos de la misma. En lo que a planeación respecta se conoció que no hay una visión y misión formulada en forma escrita y una definición formal de los objetivos. De acuerdo a lo encontrado en la investigación se recomienda realizar la planificación formal de la Cooperativa Renacimiento 59, formulando la misión y visión de la misma en forma escrita, así como la definición clara de los objetivos que pretenden alcanzarse en el futuro.

1.1.2 Situación Actual

Los centros educativos privados en este mundo moderno constituyen pequeñas y medianas empresas que contribuyen al desarrollo de una sociedad cambiante a las exigencias modernas, tomando en cuenta la falta de compromiso de los estados por garantizar una educación adecuada. Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento por si solos no producen efectos sobre la calidad de la administración en estas empresas, esto según lo manifiesta la Secretaría de Educación Pública (2009), en la página virtual www.sep.gob.mx.

La falta de estrategias dirigidas a establecer controles sobre los establecimientos educativos privados hace referenciar que en varios países como México, la exigencia de que la Iglesia participara en la educación como parte del proyecto de instrucción pública fue una idea permanente en los inicios del siglo XI. Las escuelas particulares gozaron de una libertad condicionada, ya que desde un principio se les fijaron ciertas restricciones y la libertad educativa consistía en que los maestros de las escuelas particulares no tuvieran que ser evaluados. Desde entonces no hubo duda de que el Estado velaría porque la educación se ajustara a lo que éste consideraba "buena policía", y a los principios emanados.

En base a lo anterior y tomando en cuenta la falta de controles esto no les permite tomar en cuenta las innovaciones, demandas del mercado, los cambios en la competencia, la capacitación de personal en planeación estratégica, la falta de visión y su importancia, establecimiento de misiones claras y específicas,

estrategias encaminadas a una educación competitiva y cambiante de acuerdo a la tecnología, objetivos establecidos y definidos de los colegios como mecanismos de control administrativo.

En Guatemala según lo indica el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [(PENUD 2012)], las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo privado no se haya al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas, sociales, factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación. Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos.

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo, el Instituto Nacional de Estadística [(INE 2010)] estima que el promedio es de solo 2.3 años. Por otra parte el [(PNUD 2012)], hace referencia que en Guatemala existe una escolaridad promedio de 4.1 años, siendo el último país de la región centroamericana con el menor índice de desarrollo humano.

Estructura del sistema educativo guatemalteco

a. La Educación privada

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) 2010, indica que no es posible precisar con exactitud en qué momento se inicia realmente la educación privada en Guatemala, pues las primeras escuelas estuvieron en manos de las congregaciones religiosas y no se puede determinar si el Estado era parte de la iglesia o la iglesia parte del Estado.

Durante el periodo post independentista aparecieron algunas escuelas privadas, siempre con una fuerte influencia religiosa y dispuesta a atender al grupo elitista. Los cambios políticos de 1871 con Justo Rufino Barrios, desterraron las congregaciones religiosas, eliminó las escuelas que ellos dirigían, dio al Ministerio

la responsabilidad de la educación y sentó las bases para una mejor organización (educación gratuita, laica y obligatoria).

Al principio del siglo XX al irse cimentando un sistema económico capitalista fueron apareciendo instituciones educativas privadas. También volvieron a aparecer los religiosos con sus escuelas. En los años 70 la educación privada llegó a atender tal cantidad de población escolar como la estatal o pública, es decir, que atendieron 50% cada una. La tendencia en la década de los 80 es de un crecimiento más rápido de las escuelas privadas que de las públicas.

Durante el siglo XX el Estado ha apoyado el régimen de libre empresa, es decir que, un colegio privado no es más que una empresa que vende sus servicios a quien quiera y pueda pagarlos. El papel del Estado consiste en regular y controlar la calidad de los servicios que dichas empresas brinden.

El sector privado está en la posibilidad de poder financiar mejores edificios, construir mayor número de aulas, equipar en mayor cuantía y calidad sus laboratorios e instalaciones, pagar mejores salarios a su personal docente y mantener en mejor forma la relación alumno-maestro. Lo anterior se debe básicamente al cobro de cuotas convencionales por el estudio o educación impartida, cosa que el Estado está imposibilitado de hacer, esto según datos del (INE 2010).

b. La educación en el municipio de Jutiapa.

De acuerdo con la Municipalidad de Jutiapa (2007), el nivel preprimaria: el incremento de la participación del Estado en educación, es notoria, por el seguimiento a los Acuerdos de Paz, con lo que se ha alcanzado un nivel de cobertura del 5% de los centros poblados. En cuanto al nivel primaria se ha cubierto el 80.6%, debido a la variación de 31 a 136, en el número de centros educativos, entre los años de 1994 a 2002. Con mayor incremento en el área urbana con el 55.1%, pero significativa en la rural del 44.2%.

Existen algunos factores que han influido en el aumento en la educación rural en el suroriente, aunque esto depende de la agricultura, otro factor no los muestran los patrones de migración temporal que se dan en el altiplano guatemalteco, por lo tanto el grado de deserción escolar es bajo; la implementación de los desayunos escolares, provocó interés a que incrementaran las escuelas de preprimarias, esto se dio entre 1994 y 2002, las cuales estimulan el aprendizaje.

En cuanto al ciclo básico, la mayor cantidad de institutos, está en las comunidades urbanas, aunque la proporción de estudiantes es menor. Actualmente se implementó el sistema de telesecundaria que se basa en un maestro facilitador con el video audio de apoyo que orienta al alumno. Lo anterior significa que ésta llega al área rural con un menor costo, la demanda de docentes se reduce y las instalaciones son las mismas de la educación primaria.

Dentro de la investigación efectuada sobre los controles administrativos en instituciones educativas privadas de la cabecera departamental de Jutiapa, se puede establecer que únicamente existen estudios dirigidos a centros educativos privados de forma estadística, por lo que lo desarrollado a la fecha es mínimo en términos de administración.

Según Aldecoa (2014), indica que para el presente año existen legalmente autorizados 21 establecimientos privados en el área urbana. La educación privada en la cabecera departamental de Jutiapa, nace en el año 1,953 con la fundación del Colegio católico San Miguel, el cual ha albergado desde entonces a estudiantes de todo el departamento proporcionando desde su inicio educación de calidad y con enfoque religioso, logrando de esta manera traer adelanto cultural a todo el departamento de Jutiapa.

En la actualidad, Aldecoa manifiesta que dicho centro educativo imparte educación pre-primaria primaria, básica y diversificada, siendo reconocido a nivel departamental, por proporcionar servicios de alta calidad en instalaciones amplias, confortables y sobre todo con una experiencia calificada en el ramo de la educación privada de 61 años lo que propicia la preferencia de los consumidores.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Evaluación

Evaluación

Según Guerra (2007), evaluación es comparar resultados respecto a expectativas, es encontrar los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; es producir los planes de acción para mejorar programas que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplidos.

Razones generales por las cuales se hace una evaluación

- a. Evaluación para ver si está funcionando la solución a un problema y si los métodos utilizados brindan una devolución valiosa.
- b. Evaluar para brindar retroalimentación como parte de un proceso de monitoreo, revisión y mejora continua.
- c. Evaluación para brindar retroalimentación respecto a financiar futuras iniciativas.
- d. Evaluación para confirmar el cumplimiento de un mandato.
- e. Evaluación para justificar decisiones que ya han sido tomadas.

Para Hernández (2007), el término evaluación lo define como el acto de comparar y enjuiciar datos del control (reales) con datos esperados de un plan (ideales), en un tiempo y espacio dado, para encontrar causas de comportamiento e introducir enmiendas necesarias y oportunas.

Proceso Administrativo

Diversos autores exponen que el proceso administrativo está integrado por planeación, organización, integración de personal, dirección y control, esto según (Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Gareth, y Jones, 2009).

Según Koontz y Wehrich (2008), manifiestan que el proceso administrativo son funciones de los administradores, constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultado de las investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

a. Planeación

La planeación es la primera función del proceso administrativo, implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, determinando la forma en la que éstas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar.

Según Sánchez (2008), define la planeación como el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

Para Koontz, Wehrich y Cannie (2010), la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de alternativas. Además consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.

b. Organización

Para (Koontz, et al., 2008), es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización, es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y se espera, sean asignadas a las personas que mejor puedan realizarlas.

Del Río, Del Río y Del Río (2009), hacen mención que la organización es una estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

c. Integración de Personal

De acuerdo con (Koontz, et al., 2008), la función de la integración es cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar.

d. Dirección

Según Baldwin (2010), la dirección significa que las personas de la organización tienen que ser persuadidas, orientadas, coordinadas en el trabajo y de acuerdo a las funciones que les correspondan, alentándolas en sus tareas respectivas. Las nociones de trabajo de equipo, de inspección y productividad son aquí pertinentes y constituyen los aspectos fundamentales de toda actividad de dirección.

Para Robbins y De Cenzo (2009), la dirección es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

Al dirigir se deben establecer ciertos criterios:

- Liderazgo: Es la forma de influir en las personas, en una forma voluntaria en el cumplimiento de las metas grupales.

Tipos de liderazgo

Autocrático: es el tipo de liderazgo donde el jefe es quien toma las decisiones, centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos.

Democrático: son líderes que aceptan opiniones de los empleados y entre todos toman una decisión.

Liberal: es el tipo de líder que hace poco uso de su poder ante los demás.

- **Motivación:** La motivación es la influencia que se ejerce sobre los colaboradores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo, también es lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa. Para contribuir con esto, es necesario darles recompensas o incentivos, otorgarles lugares de trabajos con excelentes condiciones.

- **Comunicación:** La comunicación se da cuando se transfiere información, ideas o conocimientos, mediante un canal adecuado que sea entendido entre una persona y otra. El proceso de la comunicación involucra al emisor del mensaje, el uso de un canal para la transmisión del mensaje, lo cual puede ser oral o escrito y por último le llega al receptor quien es el que recibe el mensaje.

e. Control

Para (Robbins et. al., 2009), es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Según Koontz y Weihrich (2008), consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. El control facilita el cumplimiento de los planes.

Proceso de control

De acuerdo con (Robbins et. al., 2009), el proceso de control consiste en tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con sus normas y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

1. Medición

Para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre éste. ¿Cómo medimos? Se mide a través de cuatro fuentes de información que usan con frecuencia los gerentes para medir el desempeño real las cuales son: la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. ¿Qué medimos? Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que cómo medimos. Lo que medimos determina, en gran parte, aquello en lo que las personas tratarán de sobresalir.

2. Comparación

La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar cierta variación en el desempeño en todas las actividades, es fundamental determinar el margen de variación aceptable. Las desviaciones que exceden este margen se vuelven importantes y requieren la atención del gerente. En esta etapa, los gerentes se interesan de manera particular en el tamaño y la dirección de la variación.

3. Las medidas administrativas

La tercera y última etapa del proceso de control es la toma de medidas administrativas. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real o revisar los estándares.

Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo

(Robbins et. al., 2009), opinan que la utilidad del control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. 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.

Para El Cid (2009), el control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de la administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no.

Áreas del desempeño del control

Según Robbins, y Coulter, (2007), entre las áreas del control, dentro de una organización están:

1. Producción

En la empresa industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios, los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

Cuadro No. 1

Control de Producción	El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas pendientes de lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneo para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
Control de calidad	Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos y servicios, en cada sección (control de inspecciones, entre otros).
Control de Costos	Verificar continuamente los costos de producción ya sea de materias primas o de mano de obra.
Control de inventarios	De materia prima, partes, herramientas y productos tanto sub ensamblados como terminados.

Fuente: Robbins, y Coulter, (2007).

2. Comercial

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- Control de ventas: Acompaña al volumen diario, semanal y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

3. Financiera

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros.

4. Recursos Humanos

Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los siguientes:

- Control de asistencia y retrasos: es el control de reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de salarios: verifica los salarios, reajustes o correcciones, entre otros.

1.2.2 Controles administrativos

Según Ramírez (2006), el control administrativo es la única estrategia que permite garantizar el mejoramiento continuo que se logra al implementar un sistema de conteo basado en actividades reales y actividades proyectadas que dará liderazgo en costos y diferenciación. Ello obliga a las empresas a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros en eficiencia y efectividad.

Para Castro y García (2006), el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas, de hecho; el control está mucho más generalizado que la planeación". El control sirve a los gerentes, para monitorear la eficiencia de sus actividades de planificación, organización y dirección.

- **Objetivos del control administrativo**

Para Ramírez (2006), el control administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos: **diagnosticar, comunicar y motivar.**

CUADRO No. 2

Diagnosticar	Es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite descubrir áreas problema o áreas de aciertos para corregir una situación o capitalizar un acierto. La finalidad del control administrativo es preventiva más que correctiva.
Comunicación	Otro de los objetivos básicos es que puedan proporcionar un medio de comunicación entre las personas que integran la organización. Esto se logra a través de permitir que la información referente a los resultados de las empresas fluyan dentro de la misma. También es un método para que el subordinado conozca las pautas que servirán de guía y base para que su jefe evalúe periódicamente su actuación.
Motivación	El ser humano necesita ser estimulado. Requiere de incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía; sin embargo también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social. De haber oposición de objetivos, los primeros objetivos afectados son los de la empresa.

Fuente: Ramírez (2006).

- **Sistemas del control administrativo**

A continuación se exponen, según Ramírez (2006), los tres sistemas más utilizados para ejercer el control administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser implementado según el tipo de empresa de que se trate son:

CUADRO No. 3

Control guía o direccional	Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación. Un ejemplo sería un vuelo espacial donde se planea y se aplican acciones correctivas antes del alunizaje. Durante el vuelo se van aplicando acciones correctivas que previamente fueron estudiadas. No se espera estudiarlas hasta que aparecen los problemas, ya que sería inoportuno llegar a ese punto para corregir el curso de la acción.
Control selectivo	Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, para determinar si se puede continuar con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad que emplean muchas empresas de producción masiva.
Control después de la acción	Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

Fuente: Ramírez (2006).

Los tres tipos de control pueden ser utilizados para cualquier organización. En la mayoría de los casos, los contadores utilizan el sistema de control después de la acción.

(Robbins et. al., 2009), los define de la siguiente manera:

- **Control de alimentación anticipada**

Es el tipo de control más deseable. Es un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.

- **Control concurrente**

Como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa.

- **Control de retroalimentación**

Es el tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

Tipos de Control administrativos

Según (Koontz, et al., 2010), los planes se pueden ser clasificados como: políticas, procedimientos, programas, presupuestos.

Políticas

Las políticas también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían y canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones” a menudo solo están implícitas a las acciones de los gerentes.

Procedimientos

Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

Programas

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Auditoria

Según De la Peña (2011), es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar, y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos etc.

Auditoria Administrativa

Para Franklin y Enrique (2007), es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva.

- **Objetivo de la auditoría administrativa**

Sirve para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se puedan tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y; sobre todo, realizar un análisis causa- efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

CUADRO NO. 4

De control	Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
De productividad	Encauza las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa en relación con estándares preestablecidos.
De organización	Determina que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
De servicio	Representa la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en

	un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
De calidad	Disponen que la auditoria es un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
De aprendizaje	Permite que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
De toma de decisiones	Traduce la puesta en práctica y los resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
De interacción	Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de las estrategias para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
De vinculación	Facilita que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.
De cambio	Transforma la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

Fuente: Franklin y Enrique (2007).

Control de asistencia, ausencias y faltas del personal

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, los cuales podemos mencionar; reloj tarjetero, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral. (Chiavenato, 2007).

Control de materiales e insumos

Según Ramírez (2006), consisten en la estrategia de administrar los bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Control de mobiliario y equipo, papelería y útiles de oficina

Los controles de mobiliario y equipo, papelería y útiles de oficina, según Castro y García (2006), merecen su atención especial, valuación, evaluación y existencia de gravámenes. Esto significa que debe llevarse registros o control de valores comprados y eso sirve para determinar el costo histórico de los activos y su depreciación.

1.2.3 Controles técnicos

Según Rodríguez (2006), está constituido por el proceso de observación regular de las magnitudes previstas con los resultados o realizaciones efectivas, ello permite disponer del cálculo de las diferencias, lo que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos planificados o rectificarlos además de la verificación, el control implica la capacidad para mantener estable un sistema o un proceso”.

Para Barrera (2010), es la función administrativa realizada por la gerencia operacional, que consiste en asegurar que las actividades, se desarrollen de conformidad con lo planeado y en caso contrario, tomar las medidas correctivas para lograr alcanzarlas. Abarca los planes establecidos, el desempeño individual y organizacional y la verificación de correcciones realizadas con anterioridad.

- **Tipos de controles Técnicos**

- 1. Control de proceso**

Para Cooper (2005), es cualquier serie constante de actos, pasos o eventos (o sucesos) o cualquier condición persistente inalterable. Es una secuencia de operaciones que constituyen un plan de producción, como en una línea de montaje; cualquier sistema continuo en una serie ininterrumpida de actividades y una operación más o menos continua o una producción constante, a distinción de un sistema de producción por órdenes de trabajo.

- 2. Control de tecnología**

Como lo menciona Koontz y Wehrich (2008), la tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Su mayor influencia se dirige al modo de hacer las cosas, a la manera en que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

- 3. Control de infraestructura**

Para Greco (2007), las construcciones erigidas sobre los terrenos. Refleja los inmuebles que la empresa posee y están destinados para su explotación comercial.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con respecto a los requisitos de calidad del producto/servicio que comercializa.

Para asegurar que la infraestructura es la necesaria para lograr la realización eficaz y eficiente del producto/servicio la dirección debe:

- Proporcionar una infraestructura adecuada en términos de objetivos a cumplir, funciones a realizar, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación.
- Desarrollar e implementar métodos de mantenimiento para asegurar que la infraestructura continúe cumpliendo las necesidades de la organización; estos métodos deben considerar el tipo y frecuencia del mantenimiento y la

verificación de la operación de cada elemento de la infraestructura, basado en su criterio y aplicación.

- Evaluar la infraestructura frente a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
- Considerar aspectos ambientales asociados, tales como conservación, contaminación, desechos y reciclado.

4. Control de mobiliario y equipo

Para Soldevila, Oliveras y Bagur (2010), manifiestan que son el mobiliario, material y equipo de oficina necesarios para la realización de las actividades empresariales.

Sánchez (2008), indica que el mobiliario y equipo constituye los muebles y accesorios que la entidad económica requiere para cumplir su objetivo. Tal es el caso de escritorios, sillas, libreros, archiveros, máquinas de escribir, etc.

5. Control de seguridad e higiene

Según Rodríguez (2006), manifiesta que la constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo de producción, la competitividad profesional, los horarios de trabajo, la evolución tecnológica, las aptitudes personales, las exigencias, etc. generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud. Son las denominadas condiciones de trabajo. Bajo este concepto se incluye un amplio abanico de factores ligados a:

- La propia tarea realizada por el trabajador.
- Los medios que utiliza.
- La organización del proceso de producción.

Koontz y Weihrich (2008), manifiestan la importancia de crear planes de contingencia, lo cual se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de seguridad e higiene laboral, es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para su reducción, control y eliminación de accidentes laborales, siendo su función el preservar la salud de los colaboradores en sus

tareas, la seguridad e higiene en el trabajo, son actividades ligadas que repercuten directamente sobre la continuidad de la producción y sobre la moral de los empleados.

1.2.4 Controles financieros

Para Robbins, y Coulter, (2007), los controles financieros trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para asegurar que se seguirán los planes o bien modificar los existentes en respuesta a los cambios en el ambiente operativos. Los controles financieros, como cualquier otro control, se deben adaptar a las necesidades específicas de la empresa o del puesto.

- **Tipos de Controles financieros**

1. Presupuestos

Para Muñiz (2009), el presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, ya que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Según la opinión de Perdomo (2012), el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. También expresiones formales de los planes administrativos.

Mientras que Pérez (2010), dice que es una herramienta que cae dentro de las funciones de la planeación de la administración financiera.

Amaru (2008), expresa que “el presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. Consiste en un estado que ordena y clasifica los gastos previstos para un periodo y las entradas de recursos para cubrirlos”.

Para elaborar un presupuesto es necesario planear actividades y uso de recursos, así como su costo. El presupuesto auxilia a la administración en las funciones básicas de planeación, ejecución y control. Los presupuestos pueden elaborarse de diversas formas, con base en los estados financieros o por medio de la confrontación entre la expectativa y lo realmente acontecido en un periodo determinado. Para que el presupuesto sea una herramienta útil para la gestión de los negocios, es necesario su seguimiento y control.

Tipos de Presupuestos

Los tipos de presupuesto establecidos por Amaru (2008), son:

- **Presupuestos de ingresos y gastos**

Los presupuestos más comunes son aquellos en que los planes de ingresos y de gastos de operación se formulan en términos monetarios, el cual es una expresión formal y detallada del pronóstico de ventas. Así como el pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación, el presupuesto de ventas es el fundamento básico para el control presupuestal.

- **Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos**

Muchos presupuestos se expresan mejor en cantidades que en términos monetarios. Aunque lo usual es que se les convierta a términos monetarios, son mucho más significativos en cierta etapa de la planeación y el control si se les expresa en términos de cantidades. Entre los presupuestos más comunes de este tipo se encuentran los presupuestos de mano de obra directa, maquina horas, unidades de materiales, metros cuadrados asignados y unidades producidas.

- **Presupuestos de gastos de capital**

En los presupuestos de gastos de capital se determinan específicamente gastos de capital para planta, maquinaria, equipo, inventarios y otras partidas. Ya sea que se les elabore a corto o largo plazos, estos presupuestos son muy delicados ya que en ellos se da forma definitiva a los planes de gastos de los fondos de una empresa.

- **Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo es sencillamente un pronóstico de ingresos y egresos de efectivo con base en el cual se mide la “experiencia” real de efectivo. Independientemente de que se le denomine presupuesto o no, es uno de los controles más importantes de la empresa.

2. Estados financieros

Según Oriol (2008), los estados financieros también conocidos como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contables, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas.

Para Perdomo (2011), son documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, o bien el resultado de las operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.

De acuerdo con Guajardo (2008), los Estados Financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica. Dichos informes constituyen el producto final del llamado ciclo contable. Los Estados Financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y liquidez.

Balance General

Siguiendo con el autor anterior, señala que este informe presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y el financiamiento. En él se muestra el monto del activo, pasivo y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportados por los dueños.

- **El Estado de Flujo de Efectivo**

Según Auditrade (2008), es quien informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, calificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio,

Para Gitman (2007), es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico y permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

Asegura también que los flujos de efectivos de la empresa se dividen en: flujos operativos, flujos de inversión, y flujos de financiamiento.

CUADRO No. 5

Flujos operativos	Son entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la venta y la producción de productos y servicios de la empresa.
Flujos de inversión	Son los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos y de intereses empresariales. Obviamente, las transacciones de compra producirán salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de ventas generarían entradas de efectivo.
Flujos de financiamiento	Resultan de las transacciones de financiamiento con deuda y capital. La adquisición de deuda a corto o largo plazo generaría una entrada (o salida) de efectivo correspondiente. En conjunto, los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento durante un periodo específico afectan los saldos de efectivos y los valores negociables de la empresa.

Fuente: Gitman (2007)

3. Razones Financiera

Para Baca (2010), las razones e indicadores financieros son obtenidos a través de la relación de cifras entre las variables de los estados financieros, de categorías diferentes, según el grupo al que pertenezcan.

Jane (2010), opina que las razones financieras son útiles para la toma de decisiones pero son sustitutos del criterio y buen juicio, porque todo análisis financiero debe contener más de un método de evaluación de la empresa ya que ninguno es suficiente por sí solo.

Según Block y Hirt (2008), las razones e indicadores financieros son obtenidos a través de la relación de cifras entre las variables de los estados financieros, de categorías diferentes, según el grupo al que pertenezcan.

Existen cinco grupos:

1. Razones de liquidez
2. Razones de apalancamiento o endeudamiento
3. Razones de actividad o eficiencia
4. Razones de rentabilidad
5. Razones de valor de mercado

- **Razones de liquidez**

Las razones de liquidez determinan la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos u obligaciones a corto plazo y el respaldo que su tesorería le da. Las razones de liquidez ponen atención a que la tesorería tenga el suficiente dinero para hacer frente a sus compromisos y darle un buen uso a cualquier excedente de liquidez.

- **Razones de apalancamiento o endeudamiento**

Estas razones miden la capacidad que tiene la empresa de responder a sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, como sus costos e intereses.

- **Razones de actividad o eficiencia**

Las razones de actividad calculan la eficiencia con la que la empresa hace uso de los activos de los que dispone y determinan la rapidez con la que las cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Las razones de actividad se refieren a la forma de operar la empresa, con respecto a los resultados que ésta arroja.

- **Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad miden la capacidad de la empresa para generar ganancias satisfactorias y un retorno de la inversión. Este grupo de razones mide la variable fundamental de cuánto se gana en relación con las ventas.

- **Razones de valor de mercado**

Este grupo de razones determinan qué tan alta es la valoración de la empresa para los inversionistas. Estas razones resumen si el diseño de la empresa ha sido bueno, en cuyo caso las razones de valor de mercado serán altas y el precio de mercado será alto también; los resultados serán al contrario si ocurre lo opuesto.

4. Análisis de Estados Financieros

Para Guajardo (2008), consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.

De acuerdo con Perdomo, (2013), indica que el proceso de análisis de estados financieros consiste en simplificar y estudiar las cifras mostradas en los estados financieros y todos aquellos elementos que puedan influir en su comprensión mediante la formulación de razones, tendencias, porcentajes, etc. Agrega además que los métodos de análisis financiero que puede adoptar la empresa, se clasifican en dos grupos:

Análisis Horizontal

Se refiere a la comparación de los estados financieros en varios años para mostrar el crecimiento o disminución que se han dado en las operaciones de la empresa y sobre los cambios que han ocurrido en su posición financiera para observar si se ha fortalecido o debilitado.

Análisis Vertical

La empresa en estudio puede adoptar este análisis para evaluar la relación que existe entre las cuentas de los estados financieros de un período de operaciones, tomando en consideración el criterio de (Perdomo, 2013), quien lo define como “el estudio de las relaciones entre los datos de un negocio que corresponde a un mismo ejercicio contable.

Para Estupiñan (2006), consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o tal de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala la educación es un pilar importante para alcanzar el desarrollo económico, cultural y social, el cual con el transcurrir el tiempo y a través de los años ha sido uno de los factores deficientes y con mayor problemática para poder lograr la tan ansiada estructura educativa nacional.

Los centros educativos enfrentan una alta competencia en Guatemala la cual les exige estar a la vanguardia de la tecnología y ser cada día mejor en servicio. La expansión de la cobertura de los centros educativos privados ha generado oportunidades, pero también existen deficiencias en los servicios educativos que se le otorgan a la población.

En los últimos años en el departamento de Jutiapa, específicamente en la cabecera municipal, los servicios educativos privados han crecido, pasando de nueve a veintiún establecimientos en los cuales el director es el encargado de planificar, organizar, supervisar y evaluar todas las actividades del establecimiento. Pero de acuerdo con una investigación preliminar realizada se puede indicar que no existe un adecuado control administrativo para poder obtener el máximo beneficio, técnicamente se encuentran en condiciones aceptables pero no adecuadas, sin dejar de lado que las decisiones financieras se toman de forma empírica y no en base a lo que arrojan los estados financieros.

Toda lo ocurrido antes mencionado se debe a que las autoridades encargadas de la administración de los centros educativos cuentan con un nivel de escolaridad medio, parte de las instalaciones como los equipos para el desarrollo de actividades se muestran obsoletos, además no se cuenta con personal adecuado y/o preparado que pueda interpretar los estados financieros para una toma de decisiones eficiente.

De continuar esta situación los centros educativos se verán afectados pues se corre el riesgo de crear un estancamiento empresarial por la falta de preparación y conocimiento de las autoridades en cuanto a una adecuada planificación y ejecución de controles administrativos técnicos y financieros lo que

pueda provocar un pérdida de clientes reales como potenciales, preferencia de los usuarios hacia otros centros educativos donde se les brinde una mayor seguridad al momento de recibir el servicio lo que arrastrará el cierre parcial o total de las empresas dedicadas a este giro comercial.

Es importante entonces que los propietarios como los directores tengan presente el aplicar y ejecutar adecuadamente controles administrativos acordes a procesos legales establecidos, controles técnicos que le permitan crear ventaja competitiva frente a sus competidores y controles financieros que permitan conocer la utilidad real del centro educativo y en base a esto tomar las convenientes decisiones empresariales.

De acuerdo a lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo aplican los controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Evaluar cómo aplican los controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar los tipos de control que se implementan en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.
- Determinar los controles administrativos en cuanto a políticas, programas, procedimientos y auditoría administrativa que aplican los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.
- Establecer sí los centros educativos privados aplican controles técnicos en relación a procesos, tecnología, infraestructura y seguridad e higiene para mantener la calidad del servicio.

- Definir los tipos de controles financieros en cuanto a presupuestos, estados y razones financieras que ejecutan los centros educativos privados.

2.2 Variable de estudio

Controles administrativos

Controles técnicos

Controles financieros

- **Definición conceptual**
- **Controles administrativos**

Según Ramírez (2006), el control administrativo es la única estrategia que permite garantizar el mejoramiento continuo que se logra al implementar un sistema de conteo basado en actividades reales y actividades proyectadas que dará liderazgo en costos y diferenciación. Ello obliga a las empresas a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros en eficiencia y efectividad.

- **Controles técnicos**

Según Rodríguez (2006), está constituido por el proceso de observación regular de las magnitudes previstas con los resultados o realizaciones efectivas, ello permite disponer del cálculo de las diferencias, lo que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos planificados o rectificarlos además de la verificación, el control implica la capacidad para mantener estable un sistema o un proceso.

- **Controles financieros**

Para Robbins, y Coulter (2007), los controles financieros tratan del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para asegurar que se seguirán los planes o bien modificar los existentes en respuesta a los cambios en el ambiente operativo. Los controles financieros, como cualquier otro control, se deben adaptar a las necesidades específicas de la empresa o del puesto.

b) Definición operacional

- **Controles administrativos**

Están constituidos como los mecanismos de monitoreo constante, dentro de los procesos administrativos que permiten determinar si los objetivos plasmados en la planeación se han logrado y si existieran errores implementar las medidas correctivas que permitan mejorar los resultados esperados. Cada empresa de acuerdo a las funciones lleva sus respectivos controles, pero en muchas ocasiones por falta de previsión, no se implementan los apropiados y en lugar de mejorar los resultados económicos, no se alcanzan los objetivos.

Indicadores

- políticas.
- procedimientos.
- programas
- auditoria

- **Controles técnicos**

Es la función administrativa realizada por la gerencia operacional, que consiste en asegurar que las actividades se desarrollen de conformidad con lo planeado y en caso contrario, tomar las medidas correctivas para lograr alcanzarlas. Abarca los planes establecidos, el desempeño individual y organizacional y la verificación de correcciones realizadas con anterioridad.

Indicadores

- proceso
- tecnología
- infraestructura
- seguridad e higiene

- **Controles financieros**

El establecimiento de controles financieros permitirá a la empresa asegurarse de que es administrada eficientemente en todas las áreas ya que cualquier decisión involucra este aspecto, razón por la que es importante que tenga las medidas adecuadas para el control de activos, así como la forma en que deben ser financiados y de qué manera se deben administrar los recursos de la empresa para no incurrir en decisiones equivocadas.

Indicadores

- presupuestos
- estados financieros
- razones financieras

2.3 Alcances y limitaciones

La presente investigación se llevó a cabo en los establecimientos educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa. Se consideró la cercanía y el fácil acceso para el investigador, así como la creciente cobertura del sector educativo privado de dicha localidad.

La investigación analiza el control administrativo, técnico y financiero en cada una de las instituciones educativas privadas, los cuales ascienden a veintiuno.

Entre las limitaciones presentadas se manifiestan:

- La carencia de información por parte de los directores debido a medidas de seguridad considerando la información como confidencial.
- Negativa participación de tres centros educativos privados quienes no quisieron colaborar para llevar a cabo la presente investigación.

- Dificultad para recolectar los cuestionarios debido a que los docentes se presentan a laborar en días con diversos horarios o jornadas lo que dificulta su localización para concluir la actividad.
- El acceso en dos establecimientos únicamente fue permitido si se presentaba una autorización por parte de la universidad para hacer la investigación.
- En cuatro establecimientos los directores solo permitieron encuestar una muestra, es decir la mitad de colaboradores docentes y administrativos.
- Algunos cuestionarios presentaban preguntas sin responder por parte de los colaboradores.

2.4 Aporte

Con este estudio, se espera beneficiar a las instituciones educativas privadas de la cabecera departamental de Jutiapa, al proporcionarles esta herramienta que contiene los procedimientos necesarios para realizar adecuadamente los controles administrativos, dando a conocer a través de un manual de normas y procedimientos los procesos que deben llevarse a cabo para cumplir con las actividades laborales.

Así mismo con este estudio se espera dar a conocer a las organizaciones gubernamentales y de otro tipo, sobre la necesidad de apoyar y capacitar a los directores de los centros educativos privados en técnicas administrativas que les permitan mejorar la gestión de dichos centros.

Por otra parte servirá como documento de referencia en la Universidad Rafael Landívar para toda persona que pueda hacer un uso adecuado del mismo.

III. METODO

Esta investigación se realizó en las instituciones educativas de la cabecera departamental de Jutiapa, en donde existen 21 centros educativos, los cuales están conformadas por el director, personal administrativo y personal docente.

Número de personal administrativo y docente de cada centro educativo privado

CUADRO No. 1

No.	Institución Educativa	Director	Personal Docente	Personal Administrativo
1	A	3	26	3
2	B	2	19	1
3	C	1	21	2
4	D	1	18	1
5	E	1	11	2
6	F	3	12	3
7	G	1	14	1
8	H	1	15	1
9	I	1	13	2
10	J	2	18	2
11	K	1	16	3
12	L	2	18	3
13	M	1	12	1
14	N	2	19	3
15	O	2	14	1
16	P	2	21	1
17	Q	1	12	1
18	R	3	22	3
Total		30	301	34

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Sujetos

Para realizar la investigación se establecieron 3 sujetos los cuales son directores, personal docente y personal administrativo.

Sujeto No. 1

Conformado por los directores de dichos centros educativos los cuales en su totalidad son 30. Son de importancia ya que son las persona encargadas de la gestión administrativa de un centro educativo.

Sujeto No. 2

Comprendido por el personal administrativo conformado por 34 colaboradores, los cuales son importantes pues realizan actividades administrativas para la realización de las operaciones empresariales.

Sujeto No. 3

Esta comprendido por el personal docente conformado por 301 maestros. Son encargados del servicio educativo a la población estudiantil y es la base laboral de dichos centros educativos.

3.2 Población y muestra

Para realizar la investigación se tomó a la población o universo conformados por directores, personal administrativo y personal docente; los cuales en su totalidad suman 365 colaboradores.

3.3 Instrumentos

Para recolectar la información se hizo uso de tres cuestionarios, los cuales son dirigidos a los directores, personal administrativo y personal docentes de dichos establecimientos privados.

Cuestionario No. 1

Dirigido a los directores, el cual está conformado por 5 preguntas abiertas y 29 preguntas cerradas.

Cuestionario No. 2

Dirigido al personal administrativo el cual contiene 4 preguntas abiertas y 24 preguntas cerradas.

Cuestionario No. 3

Dirigido al personal docente el cual está conformado por 4 preguntas abiertas y 22 preguntas cerradas.

Guía de Observación

Se aplicó para poder investigar sobre las condiciones técnicas-operativas de las instituciones educativas.

- **Entrevista**

Dirigida al supervisor educativo que ejerce en la cabecera departamental de Jutiapa, con la cual se obtuvo información sobre las funciones, control y verificación de procesos que como entidad gubernamental aplican sobre los centros educativos privados.

3.4 Procedimiento

El presente estudio está basado en una serie de actividades, las cuales se realizaron para poder llevar a cabo la investigación, entre las cuales se pueden mencionar:

- a. Selección del tema de investigación.
- b. Presentación y aprobación del tema.
- c. Se realizaron entrevistas previas para familiarizarnos con el tema.
- d. Integración del marco referencial y el marco teórico como requiere la metodología.

- e. Preparación del planteamiento del problema, y objetivos general como específicos.
- f. Se establecieron los sujetos de estudio para la investigación, identificándose un total de 30 directores, 34 colaboradores administrativos y 301 personal docente de los centros educativos.
- g. Elaboración de instrumentos de investigación los cuales consisten en una entrevista estructurada al supervisor educativo perteneciente al sector privado, tres cuestionarios, uno dirigido a directores, uno al personal admirativo y uno al personal docente.
- h. Entrega de anteproyecto de tesis a facultad para su aprobación.
- i. Se procedió a realizarse el estudio de campo para recopilar la información.
- j. Seguidamente se clasificaron los resultados obtenidos para tabularlos y analizarlos.
- k. Se prosiguió a presentar resultados de manera descriptiva en tablas y luego se realizó la discusión de resultados.
- l. Consecuentemente se establecieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- m. Se elaboró la propuesta como aporte a la investigación.
- n. Para finalizar se entregó el trabajo de investigación a la universidad para proceder a la evaluación respectiva.

3.5 Diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual según Mas (2010), manifiesta que tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación.

Para mejor comprensión la información de la investigación, se presenta en cédulas descriptivas, con el objeto de visualizar la misma de forma adecuada.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados del estudio dirigido a los directores de los centros educativos. En base al instrumento de estudio como guía de investigación y considerando los elementos e indicadores, se obtuvieron los siguientes resultados.

Cédula No. 1

Variable de Estudio: Evaluación de Controles	
Indicador: Controles Administrativos	
Pregunta a investigar	Resultados
¿Sabe usted que es un control Administrativo?	27 directores de los centros educativos respondieron que si saben que es el control administrativo, indicando que es la revisión que se pasa durante y después de una verificación del cumplimiento de un plan y 3 indicaron desconocer del tema.
¿Qué controles administrativos conoce?	27 directores de los centros educativos especificaron que conocen los controles administrativos: asistencia diaria de personal y alumnos, control de colegiatura y control de presupuesto; 3 no respondieron.
¿Qué tan importante considera los controles administrativos?	5 de los entrevistados consideran poco importante los controles administrativos y 22 manifiestan que es de mucha importancia porque del control depende el funcionamiento y éxito en la empresa y 3 no respondieron.

<p>¿Existe una planificación realizada en el centro educativo?</p>	<p>Según los 30 directores manifiestan que si existe una planificación educativa y de tareas para los docentes actividad que es realizada de forma mensual, bimestral y anual.</p>
<p>¿Cuáles de los siguientes planes se implementan en el centro educativo?</p>	<p>Los planes que implementan según los 30 directores son: políticas procedimientos, programas, presupuestos y otros basados en el POA (plan operativo anual) y el PEI (plan educativo institucional).</p>
<p>Si en los planes se encuentran las políticas ¿cuáles implementan?</p>	<p>Las políticas implementadas por los 30 directores son: políticas de precio, educativas, políticas de admisión de alumnos y relaciones humanas.</p>
<p>¿Es usted responsable de revisar y actualizar las políticas establecidas para cada ciclo escolar?</p>	<p>Afirmativamente los 30 directores manifestaron que si son ellos responsables de darle un seguimiento y revisión a las políticas implementadas en el centro educativo para corregir posibles desviaciones.</p>
<p>Si en los planes están contemplados los programas, ¿Cuáles se implementan en el centro educativo?</p>	<p>30 de los directores manifestaron que implementan programas tales como: reuniones con docentes y personal administrativo para evaluar su desempeño, motivadores laborales por alto desempeño, capacitación a los colaboradores, conferencias motivacionales, salubristas y religiosas a los estudiantes además la escuela para padres de familia.</p>

<p>¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los programas establecidos?</p>	<p>La frecuencia de programas establecidos es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 19 directores respondieron que se realizan cada bimestre ✓ 8 respondieron que son realizados mensualmente y ✓ 3 respondieron que únicamente los ejecutan cada año.
<p>¿Los programas establecidos cumplen con el objetivo para el cual fueron creados?</p>	<p>La respuesta de 24 directores es afirmativa indicando que si cumplen el objetivo para el cual fueron creados, por su parte 6 directores respondieron que no indicando que se debe a la poca participación e interés de los entes involucrados.</p>
<p>¿Es usted el encargado de monitorear el cumplimiento de los planes en la institución?</p>	<p>Lo manifestado por los 30 directores fue que si cumplen con el monitoreo para que dichos planes logren sus objetivos dentro de la institución, actividad que es realizada de forma mensual, semestral y anual.</p>
<p>¿Se aplican acciones correctivas cuando los planes se están desviando?</p>	<p>Los 30 directores respondieron que sí se aplican acciones correctivas si los planes se desvían a través de llamadas de atención verbal o escrita a los colaboradores, expulsión del o los estudiantes que agraven el bienestar de colaboradores y alumnos del establecimiento, despido de colaboradores que se relacionen amorosamente con los alumnos.</p>

<p>¿Se realiza una auditoria o revisión de expedientes de los alumnos que contengan todos los documentos que se necesitan?</p>	<p>Los 30 directores indicaron que sí se revisa que la documentación de cada estudiante este completa en su expediente, siendo el personal administrativo el encargado de realizar la revisión.</p>
<p>¿Existe revisión por parte de autoridades gubernamentales de la correcta aplicación de procedimientos administrativos?</p>	<p>Efectivamente los directores que totalizan 30 respondieron que si existe una revisión de los procedimientos llevados a cabo administrativamente, actividad que es ejercida por la supervisión educativa.</p>
<p>¿El centro educativo es sancionado por parte de las entidades encargadas al momento de realizar operaciones fuera de los lineamientos establecidos por la entidad gubernamental encargada?</p>	<p>26 directores expresaron que sí y las sanciones consisten en el levantamiento de actas administrativas, y si la falta es grave puede llegar a ocurrir el cierre parcial o total del establecimiento y 4 no respondieron a la pregunta.</p>

Cédula No. 2

Variable de Estudio: Evaluación de Controles	
Indicador: Controles Técnicos	
Pregunta	Resultados
¿Cuenta la institución con algún método para el control de asistencias o faltas del personal?	Los 30 entrevistados afirman contar con un método de control de asistencias o faltas del personal, indicando los siguientes: <ul style="list-style-type: none">✓ 14 aluden hacerlo por medio de libro de asistencia;✓ 16 lo realizan a través de tarjetas de control.
¿Tiene la institución registros de inventarios de materiales e insumos?	Los directores respondieron que si cuenta la institución con registros de inventarios de materiales e insumos siendo estos: <ul style="list-style-type: none">✓ 9 registra a través de manual de kardex;✓ 15 utilizan libros de control y;✓ 6 hacen uso de la tecnología a través de sistemas de cómputo.
¿Existe una cronología de eventos o sucesos que fortalezcan la educación en el establecimiento?	La cronología existente en los centros educativo para fortalecer la educación es la siguiente: <ul style="list-style-type: none">✓ 16 trabajan con plan de trabajo a corto plazo;✓ 14 lo hacen con plan a mediano plazo.

<p>¿El pensum de estudio posee un sistema continuo e ininterrumpido de actividades?</p>	<p>Según los directores si poseen un sistema continuo e interrumpido de actividades que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 13 utilizan el sistema cognoscitivo; ✓ 9 maneja el sistema práctico y; ✓ 8 recurren al sistema psicomotriz.
<p>¿Cuenta el centro educativo con un plan de contingencia para atender casos imprevistos?</p>	<p>Los 30 directores manifestaron que si cuentan con un plan de contingencia para atender imprevistos que se presenten a lo largo del ciclo escolar, como inundaciones, temblores, golpes físicos de los estudiantes, enfermedades contagiosas e incendios.</p>
<p>¿Cuenta el establecimiento con la tecnología necesaria para poder proporcionar un adecuado servicio?</p>	<p>Los 30 directores afirmaron que si cuentan con la tecnología necesaria para poder proporcionar un adecuado servicio, contando todos con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Laboratorio de cómputo; ✓ Material didáctico; ✓ Equipo audiovisual
<p>¿Se realiza verificación para determinar el buen estado del equipo utilizado para realizar las actividades?</p>	<p>Los 30 directores manifiestan que sí se cuenta con la verificación para determinar el buen estado del equipo, dejando el mismo en manos de un técnico profesional externo quien se encarga de las reparaciones necesarias que se necesiten.</p>

<p>¿Las instalaciones donde funciona el centro educativo son propias?</p>	<p>Los datos obtenidos por los directores en cuanto a instalaciones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 25 respondieron que sus inmuebles son propios y ✓ 5 indicaron que el local donde funciona el colegio es alquilado.
<p>¿Existe un programa de mantenimiento para el inmueble del centro educativo?</p>	<p>De los directores encuestados 27 manifestaron que si cuentan con un programa de mantenimiento consistente en reparaciones en techos, paredes y pintura de instalaciones. 3 respondió que no se cuenta con un programa para tales fines aduciendo que el inmueble es alquilado.</p>
<p>¿El centro educativo cuenta con el mobiliario y equipo necesario para colaboradores como para los clientes?</p>	<p>Los 30 directores manifestaron contar con el mobiliario y equipo necesario para que el empleado realice su trabajo y para atender a los estudiantes que demanden los servicios.</p>
<p>¿Se le brinda un adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo del centro educativo?</p>	<p>Afirmativamente los 30 directores indicaron que el mobiliario y equipo recibe su mantenimiento con las personas indicadas para tales fines, se reparan cátedras, escritorios, pizarras, ventiladores, basureros y anaqueles.</p>
<p>¿Cuenta con reglamentos para obligar a los colaboradores y estudiantes al cuidado del mobiliario y equipo en el establecimiento?</p>	<p>Los directores manifestaron que el reglamento utilizado en el centro educativo es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 21 manifestaron hacer un conocimiento a los

	<p>colaboradores del mobiliario y equipo que utilizarán para realizar sus labores y así también a los padres de familia llenar un formulario de responsabilidad sobre daños y perjuicios ocurridos al establecimiento.</p> <p>✓ 9 indicaron no contar con reglamentos.</p>
<p>¿Cuenta con normas de higiene y seguridad laboral en el centro educativo?</p>	<p>Sí se cuentan con las normas de higiene y seguridad laboral indicando los 30 directores que son: limpieza interior y exterior de las instalaciones, fumigación para la exterminación de plagas y botiquín de primeros auxilios.</p>

Cédula No. 3

<p>Variable de Estudio: Evaluación de Controles</p> <p>Indicador: Controles Financieros</p>	
Pregunta	Resultados
<p>¿Cuenta la institución con un presupuesto establecido?</p>	<p>Los 30 directores manifestaron que si cuentan las instituciones con presupuestos establecidos siendo estos de ingresos y egresos, establecidos en los siguientes plazos:</p> <p>✓ 11 utilizan el presupuesto a corto plazo (menos de 1 año);</p>

	✓ 19 utilizan el presupuesto a mediano plazo (de 1 a 5 años).
¿De qué manera registra el control de su presupuesto?	23 directores realizan sus registros de manera computarizada y 7 de forma manual.
¿Hay una política presupuestaria anticipada al inicio del ciclo escolar en el establecimiento?	Los directores respondieron que no existe una política anticipada en cuanto a presupuesto se refiere para cada inicio del ciclo escolar.
¿Se realizan estados financieros en el establecimiento?	Las respuestas otorgadas por los 30 directores manifiestan que si realizan estados financieros en el establecimiento siendo estos: estados de resultados y balance general.
¿Tiene conocimiento qué son las razones financieras?	Del total de directores indagados que totalizan 30, únicamente 4 manifestaron tener conocimiento del tema los restantes 26 desconocen esos términos financieros.
¿Quién es el encargado de analizar los resultados que presentan las razones financieras?	El análisis financiero a través de las razones es realizado por el propietario según respondieron los 2 directores que cuentan con conocimiento del tema y los 28 restantes lo desconocen.

4.2 Presentación de los resultados correspondientes al personal administrativo y docentes de los centros educativos privados sujetos de la investigación.

Cédula No. 4

Elemento de estudio: Controles Administrativos		
Datos Generales		
Pregunta	Resultados personal administrativo 34 colaboradores	Resultados personal docente 301 colaboradores
¿Qué cargo ocupa usted en el centro educativo?	<p>Los puestos del personal administrativo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 25 ocupan el puesto de secretaria. ✓ 3 desempeñan el cargo de auxiliar de secretaria. ✓ 4 labora como coordinadora académica. ✓ 2 respondió que es la contadora del establecimiento. 	<p>Los 301 colaboradores ocupan el cargo de profesor en las diferentes materias que se imparten.</p>
¿Cuántos años tiene de laborar en la institución?	<p>El tiempo de laborar en la empresa es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 16 colabores indicaron que su tiempo de laborar es menos de un año. 	<p>Con respecto a los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 143 cuentan con menos de un año de antigüedad. ✓ 87 indicaron que tienen de laborar entre 4 a 6 años.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 11 respondieron que el tiempo de laborar es de 4 a 6 años. ✓ 2 indicaron que laboran desde 1 a 3 años. ✓ 5 cuentan con un tiempo de servicio de 7 a 9 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 37 manifestaron que su tiempo de servicio es entre 7 a 9 años y ; ✓ 34 colaboradores respondieron que tienen de servicio entre 15 a 20 años.
¿Qué nivel de escolaridad posee?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 17 del personal administrativo indica que su nivel de escolaridad es medio. ✓ 9 respondieron poseer la licenciatura y; ✓ 8 de los colaboradores cuentan con un técnico universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 208 docentes manifestaron que poseen título de nivel medio. ✓ 65 cuentan con un técnico y; ✓ 28 indicaron que tienen licenciatura.
¿Existe una planificación realizada en el centro educativo?	Del personal administrativo 27 respondieron que si se realiza una planificación dentro del establecimiento y; 7 respondieron que no.	Los 301 docentes manifestaron poseer una planificación dentro del establecimiento.
¿Qué tipos de planes se implementan en el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 31 colaboradores administrativos manifestaron que utilizan planes como: políticas, programas, procedimientos y 	<p>Los docentes comentaron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 212 docentes conocen los planes dentro de los cuales mencionan; políticas y programas y;

	presupuestos y 3 no respondieron a la pregunta.	✓ 89 colaboradores identifican procedimientos como fundamento de la planificación.
Si dentro de los planes del centro educativo contemplan las políticas ¿Cuáles son?	Lo manifestado por los colaboradores administrativos es: ✓ 29 respondieron saber las políticas que se implementan en la institución ya que ellos son los encargados de informales a los clientes sobre los precios de las colegiaturas, admisión de alumnos y relaciones humanas, y 5 no respondieron a dicha pregunta.	Del total de docente que totalizan 301 manifestaron lo siguiente: ✓ 278 respondieron que si se contemplan políticas como: de admisión políticas de precio ya que estas les sirven para la buena interacción entre maestro y alumno dentro y fuera del aula ; ✓ 23 aludieron no saber de la existencia de políticas en el centro educativo.
¿Quién es el responsable de revisar las políticas del centro educativo?	Con base a los interrogados 29 del personal administrativo indicaron que es el director el responsable de revisar las políticas ya que de dichos planes depende el prestigio del establecimiento y 5 no respondieron.	Los docentes manifestaron lo siguiente: ✓ 265 maestros respondieron que es el director el encargado de revisar las políticas y que el personal administrativo se encarga de comunicarlas a los padres

		<p>de familia para que se informen sobre las mismas;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 36 aludieron no saber sobre políticas.
<p>Si dentro de los planes están contemplados los programas, ¿Cuáles se implementan en el centro educativo?</p>	<p>Para 29 colaboradores administrativos si se contemplan programas dentro del establecimiento los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de desempeño laboral y ; ✓ Capacitaciones: y 5 no respondieron a la interrogante, 	<p>La totalidad de los 301 docentes manifestaron que si se contemplan los programas dentro de los planes los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escuelas para padres de familia; ✓ Conferencias motivacionales y ✓ Evaluación del desempeño.
<p>¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los programas establecidos en el centro educativo?</p>	<p>Según lo manifestado por los administrativos es lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 17 respondieron que se realizan cada bimestre; ✓ 9 indicaron que son realizados mensualmente y; ✓ 8 manifestaron que únicamente los ejecutan cada año. 	<p>Con respecto a los docentes manifestaron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 187 respondieron que la frecuencia con la que se llevan a cabo los programas es bimestralmente; ✓ 88 aludieron realizarlos mensualmente y; ✓ 26 lo realizan cada año.
<p>¿Quién es el encargado de monitorear el cumplimiento de los planes en la institución?</p>	<p>Lo manifestado por los 34 administrativos es que el encargado del monitoreo del cumplimiento de los planes en la institución es el director.</p>	<p>Los 301 docentes manifiestan que el director el encargado de velar por el cumplimiento de los planes en el centro educativo.</p>

<p>¿Qué acciones correctivas se aplican cuando los planes se están desviando?</p>	<p>Para los 34 colaboradores administrativos las acciones correctivas que se aplican son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llamadas de atención verbales y escritas y; ✓ Despido laboral. 	<p>Lo manifestado por los 301 docentes sobre las acciones correctivas que se aplican cuando hay desviaciones de los planes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llamadas de atención verbales y escritas y; ✓ Despido laboral cuando hayan relaciones amorosas con estudiantes.
<p>¿Se realiza una auditoria o revisión de expedientes de los alumnos que contengan todos los documentos que se necesitan?</p>	<p>El total de los 34 administrativos respondieron que si se realiza una auditoria o revisión de expedientes que contienen toda la papelería en orden y que es la supervisión la encargada de realizarla.</p>	<p>Esta pregunta no aplica a colaboradores docentes debido a que no realizan tareas administrativas.</p>
<p>¿Existe revisión por parte de autoridades gubernamentales de la correcta aplicación de procedimientos administrativos</p>	<p>Efectivamente los 34 colaboradores administrativos indicaron que las entidades gubernamentales sí revisan la correcta aplicación de procedimientos administrativos.</p>	<p>Esta pregunta no aplica a colaboradores docentes debido a que no realizan tareas administrativas.</p>

Cédula No. 5

Elemento de estudio: Controles Técnicos		
Pregunta	Resultados personal administrativo 34 colaboradores	Resultados personal docente 301 colaboradores
¿Cuenta el establecimiento con un control de asistencia para el personal?	Los 34 colaboradores administrativos han manifestado que en el centro educativo si cuentan con un control de asistencia a través de un libro autorizado por la supervisión educativa.	El total de docentes conformados por 301 indicaron que si cuentan con un control de asistencia el cual es llevado a través de un libro de asistencia.
¿Cuenta el centro educativo con equipo tecnológico para la realización de las actividades?	29 de los colaboradores respondieron que si cuentan con el equipo tecnológico para realizar las actividades siendo este computadora y fotocopiadora; 5 indicaron carecer del equipo adecuado.	277 docentes respondieron que si cuenta con el equipo tecnológico necesario y los cuales son cañonera, fotocopiadora, computadora y equipo de sonido; los 24 docentes restantes respondieron no contar con el equipo.
¿Se realiza verificación para determinar el buen estado del equipo utilizado para realizar las actividades?	Según lo determinaron los 34 administrativos, sí hay verificación del buen estado del equipo y es un técnico externo el encargado del mantenimiento.	Para los 277 colaboradores si hay un encargado de la verificación del mantenimiento para el equipo y lo realiza un especialista en mantenimiento en computadoras; y los 24 restantes no contestaron la pregunta.

<p>¿Considera que las condiciones físicas del centro educativo son apropiadas?</p>	<p>De la totalidad de los empleados con cargo administrativo; 21 respondieron que las condiciones son apropiadas pues el inmueble está construido para fines educativos 13 manifestaron que no, debido a que el inmueble es arrendado y por lo mismo no se pueden hacer mejoras.</p>	<p>De los docentes encuestados 279 manifestaron que si consideran que las instalaciones son apropiadas; 22 respondieron que no por las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aulas muy reducidas; ✓ No hay ventilación y; ✓ La infraestructura ya es muy antigua.
<p>¿Existe un programa de mantenimiento para el inmueble del centro educativo?</p>	<p>Según lo manifestado por el personal administrativo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 26 respondieron sí se cuenta con un programa de mantenimiento para el inmueble; 8 determinaron que no hay existencia de un plan. 	<p>290 docentes respondieron que existe un programa de mantenimiento al centro educativo; 11 manifestaron que no.</p>
<p>¿Quién realiza la programación de mantenimiento al inmueble?</p>	<p>21 colaboradores manifestaron que es el director junto con el propietario los encargados de realizar dicha programación; 13 respondieron desconocer quien realiza dicha actividad.</p>	<p>Lo manifestado por 282 docentes es que quien realiza la programación es el director del centro educativo; por su parte 19 no saben quién realiza la programación.</p>

<p>¿Cuenta el centro educativo con un plan de contingencia para atender casos imprevistos?</p>	<p>24 colaboradores manifiestan que no cuentan con un plan de contingencia para atender casos imprevistos y; 10 respondieron que sí y lo realiza el director.</p>	<p>262 docentes manifestaron no contar con un plan de contingencia y; 39 respondieron que si cuentan con dicho plan y es el director y propietario quien se encargan de realizarlo.</p>
<p>¿El centro educativo cuenta con el mobiliario y equipo necesario para colaboradores como para los clientes?</p>	<p>Los 34 colaboradores manifestaron que si se les otorga en el centro educativo el mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades.</p>	<p>Los 301 docentes indicaron que si cuentan con el mobiliario y equipo necesario en el centro educativo donde laboran.</p>
<p>¿Se le brinda un adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo del centro educativo?</p>	<p>Afirmativamente los 34 empleados administrativos aludieron que si se le brinda el adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo.</p>	<p>Los 301 docentes respondieron que si se realiza esta actividad en el centro educativo.</p>
<p>¿El centro educativo cuenta con reglamentos que obligan a los colaboradores y estudiantes al cuidado del mobiliario y equipo?</p>	<p>Los 34 colaboradores respondieron que sí existe una reglamentaria para tales fines, obligándoles a pagar todo daño ocasionado al mobiliario y equipo que utilizan.</p>	<p>Por su parte 97 maestros indicaron que el centro educativo si cuenta con reglamentos que les obliga a cuidar el mobiliario y equipo que utilizan; y 204 docentes respondieron que no.</p>
<p>¿Existe en el centro educativo medidas de seguridad e higiene?</p>	<p>Lo manifestado por los 34 colaboradores de cargo administrativo es que si existen</p>	<p>Los 301 docentes respondieron que si existen medidas de seguridad e higiene entre las que</p>

	<p>medidas de seguridad e higiene como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y ornato; ✓ Salidas emergencias; ✓ Botiquín. 	<p>mencionaron están las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento interno en el aula; ✓ Limpieza y; ✓ Guardián para controlar entrada y salida de alumnos.
<p>¿Existe un botiquín de primeros auxilios en el centro educativo?</p>	<p>Según lo determinaron 31 colaboradores administrativos si cuentan con botiquín de primeros auxilios; mientras que 3 respondieron que carecen de él.</p>	<p>De los docentes encuestados 267 afirmaron que poseen botiquín de primeros auxilios y; 34 no cuentan con ese recurso.</p>
<p>¿Existe un extinguidor de incendios en la institución?</p>	<p>3 de los colaboradores con puesto administrativo afirmaron tener extinguidor; mientras tanto 31 respondieron que no cuenta la institución con ese equipo.</p>	<p>17 docentes expresaron que la institución cuenta con extinguidor; mientras que 284 manifestaron que carecen de él.</p>

Cédula No. 6

Elemento de estudio: controles financieros.		
Pregunta	Resultados personal administrativo 34 colaboradores	Resultados personal docente 301 colaboradores
¿El centro educativo paga el salario mínimo establecido por ley a los empleados?	Según 27 empleados administrativos si pagan el salario mínimo establecido por la ley; mientras 7 colaboradores afirmaron que no les pagan el salario mínimo debido al número de estudiantes inscritos, los ingresos no son suficientes.	259 docentes respondieron que si les pagan el salario mínimo establecido por la ley; mientras que 42 maestros respondieron que no se les retribuye el pago debido a que las instituciones tienen poca demanda de los servicios.
El centro educativo cuenta con registros ordenados de los ingresos y egresos monetarios que origina el desarrollo de actividades?	Los 34 colaboradores administrativos afirmaron que si cuentan con registros ordenados de ingresos y egresos monetarios y lo realizan manualmente.	Esta pregunta no aplica para los 301 docentes ya que ellos no se involucran en actividades monetarias dentro de la institución.

4.3 Resultado de la entrevista estructurada dirigida al supervisor educativo a cargo de la supervisión de los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

1. ¿Cuál es la función que ejerce la supervisión educativa en cuanto a las políticas que se implementan en los centros educativos privados?

Los directores firman una declaración jurada en donde se comprometen a obedecer los lineamientos que el MINEDUC implemente, así como el de notificar los cambios que se hagan en el establecimiento.

2. ¿De qué forma se supervisa la correcta aplicación de los procedimientos en los centros educativos privados?

A través de visitas oculares, supervisión de cuotas de colegiaturas, libros de registros, de instalaciones, archivos escolares, así mismo entrega de papelería.

3. ¿Existe corrección sobre los procedimientos mal ejecutados en el centro educativo? ¿De qué forma?

Se les orienta la forma adecuada de solucionar los procedimientos apegados a los lineamientos, y la manera correcta de realizar determinados trámites administrativos.

4. ¿Los centros educativos privados están sometidos a auditoria administrativa por parte de la supervisión educativa? ¿Con qué frecuencia?

Sí están sometidos a una auditoria administrativa que generalmente es cada año por la revalidación anual que tienen que hacer los establecimientos educativos, y cada cinco años le corresponde a la Dirección Departamental de Educación Guatemala (DIDEDUC) para revalidación quinquenal.

5. ¿A qué normativa legal se rige la supervisión educativa para sancionar a los centros educativos que presenten resultados deficientes al momento de realizar una auditoria administrativa?

Constitución Política de la República de Guatemala, Decreto Ley 1748, Acuerdo Gubernativo 18-98; Decreto Ley 12-91, Decreto Ley 1,485, Resolución No. 09-2007; Acuerdo Gubernamental 123 "A"; Acuerdo Gubernativo M. de E. 3-70, Acuerdo Gubernativo M. de E. 13-77, No. 1202-85. No. Acuerdo Ministerial 1,345, Acuerdo Ministerial 1,100, Acuerdo Ministerial 1171-10, No. 2940-2011; No. 3613- 2011, Circular No. 9-88, No. 116-85, No. 27-03; No. 58-07.

6. ¿Qué tipos de sanciones se aplican a los centros educativos que realicen procesos incorrectos para prestar sus servicios educativos?

Los tipos de sanciones que se aplican son llamadas de atención verbal, escrita, suspensión temporal, parcial o definitivas de servicio.

7. ¿Quién es el responsable de verificar las condiciones físicas de las instalaciones?

La certificación de habitabilidad del edificio la extiende la sección ambiental del centro de salud de la localidad y la certificación de las condiciones físicas del edificio y sus instalaciones un arquitecto o ingeniero colegiado, o en su defecto por un constructor autorizado con visto bueno del alcalde municipal.

8. ¿Qué medidas aplica la supervisión educativa al momento de conocer que las instalaciones no son las adecuadas para prestar el servicio?

Se realiza una inspección ocular al establecimiento además de la certificación de arquitecto o ingeniero y si no son adecuadas las instalaciones, se levanta un acta en donde indica que no es apropiado el local para centro educativo y se envía a DIDEDUC.

9. La supervisión educativa ¿qué papel desempeña en cuanto a seguridad e higiene de los centros educativos se refiere?

Se procede a solicitar habitabilidad por el centro de salud, al hacer una inspección ocular, se dejan recomendaciones para su mejoramiento a las cuales se les tiene que dar seguimiento.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

4.3 Resultados de la guía de observación aplicada a los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

Los resultados de los aspectos físicos que se determinaron según la guía de observación especialmente elaborada para la infraestructura de los establecimientos son los siguientes:

a. Identificación

Los 18 centros educativos se encuentran debidamente bien identificadas con sus respectivo nombre algunos impresos en mantas vinílicas, otros estampando su logo en las paredes estratégicas permitiendo una mejor visualización a las personas que transitan esas calles.

Fotografías No. 1



b. Ubicación

La ubicación de los centros educativos se encuentran en lugares de accesibilidad como lo es: a la orilla de la carretera interamericana, barrios centrales del caso urbano y 1 establecimiento está localizado en las afueras del municipio alejado del tráfico y ruido.

Fotografías No. 2



c. Mobiliario

Entre en el mobiliario y equipo en los centros educativos se pueden mencionar: pizarras de formica, trípodes, escritorios, cátedras para los docentes de metal y de madera, así mismo se encuentran diferentes tipos de archivos de metal, anaqueles de metal, equipo de computación y ventiladores.

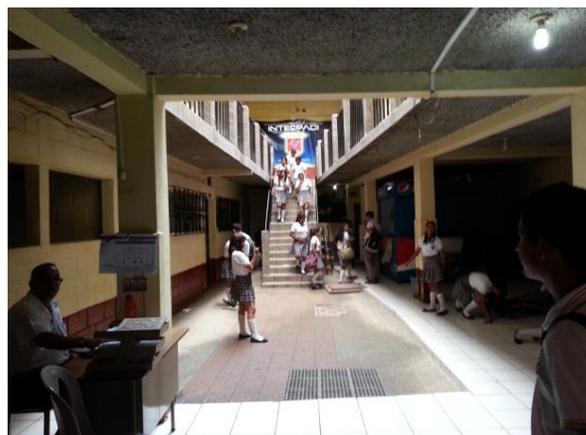
Fotografías No. 3



d. Infraestructura

Según lo observado en cuanto a infraestructura en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa solamente 10 de los 18 establecimientos cuentan con instalaciones adecuadas ya que 4 no cuenta con edificio propio y 4 sus espacios son muy reducidos para el funcionamiento de las actividades educativas.

Fotografías No. 4



e. Material de construcción

En cuanto a material de construcción se refiere los de centros educativos están contruidos con block, ladrillo, lámina y terraza así mismo utilizan piso de cerámica, granito y torta de cemento.

Fotografías No. 5



f. Iluminación

En cuanto a iluminación 13 de los centros educativos se encuentran en buenas condiciones ya que las instalaciones son amplias y cuentan con ventanales que les permite penetrar luz natural y aire, los 5 restantes no tienen una iluminación adecuada ya que las propiedades son reducidas y solo con energía eléctrica se obtiene la iluminación.

Fotografías No. 6



g. Ventilación

La ventilación de los establecimientos se encuentra en las mejores condiciones climáticas ya que las instalaciones cuentan con ventanales respectivos y ventiladores para la actividad de enseñanza-aprendizaje.

Fotografías No. 7



h. Ambiente

Según lo observado la mayoría de establecimientos conformado por 12 se encuentran ordenados de tal manera que el estudiante pueda recibir sus clases adecuadamente en espacios cómodos, mientras que 3 no cuentan con las condiciones aptas para dicho fin. En lo que se refiere a limpieza la totalidad de establecimientos se encuentran limpios ya que el conserje realiza limpieza general a diario. La distribución de 3 establecimientos no es apropiado para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje debido.

Fotografías No. 8



i Área recreativa

En cuanto a área recreativa se refiere 12 de los establecimientos cuentan con patios exteriores para que los alumnos se diviertan, a sí mismo 3 de los centros educativos su espacio es reducido pero aceptable para la convivencia de los estudiantes y 3 no cuentan con dicha área ya que sus pasillos son utilizados para ese fin.

Fotografías No. 9



V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación en cuando a la evaluación de controles administrativos, técnicos y financieros en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa los cuales son analizados e interpretados con base a la teoría establecida.

Controles administrativos

Los controles son parte indispensable de una empresa, sean estos de diversa índole tiene que dársele la importancia que merecen y fomentar en todas las áreas empresariales la realización de las actividades en base a los mismos. Entre los planes establecidos en los centros educativos se encuentran las **políticas** las cuales Koontz, Weihrich y Cannice (2008), manifiestan que son planes, declaraciones o entendimientos generales que guían y canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. Los resultados de la investigación realizada arrojan que entre la planificación realizada en los establecimientos se encuentran las políticas siendo: políticas de precio, educativas, políticas de admisión de alumnos y relaciones humanas, las cuales son revisadas y actualizadas por los dirigentes de los establecimientos, coincidiendo la teoría con lo que llevan a la práctica. Esta información es confirmada por los colaboradores quienes expresaron que existen en el centro educativo políticas de precio y de admisión de estudiantes, actividad que es revisada por los directores. Por su parte el supervisor educativo indica que los directores firman una declaración jurada comprometiéndose a obedecer los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y a notificar los cambios que se hagan en el establecimiento. Las políticas deben entenderse como una parte administrativa que permite realizar actividades basadas en orden lógico y procesos adecuadamente establecidos los cuales puedan llevarse a la práctica siguiendo los lineamientos establecidos es decir se debe trabajar y respetar en la práctica lo establecido en la teoría y lograr mejores resultados.

Seguidamente, entre la planificación contemplada en los centros educativos privados se encuentran los **programas** los cuales según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas,

asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. Los datos recabados en la investigación indican que entre los programas que se desarrollan en el centro educativo se encuentran las reuniones con los colaboradores para evaluar su desempeño, motivadores laborales por alto desempeño, conferencias motivacionales, salubristas y religiosas, capacitaciones a los colaboradores y la escuela para padres de familia, estas actividades son realizadas de manera coordinada de forma mensual, bimestral y anual, indicando a la vez que si se cumple con lo programado. Por su parte los colaboradores respondieron que pueden mencionar como programas aplicados en el centro educativo la evaluación de su desempeño y capacitaciones de diversos temas o actividades las cuales se realizan en tiempos establecidos de manera mensual, bimestral y anual. Los programas al ser aplicados dentro de una institución deben estar bien definidos y saber el objetivo para lo cual fueron creados, de esta manera se logrará que las posibles desviaciones que los mismos presenten se corrijan en el tiempo oportuno y se aprovechen de manera eficiente todos los recursos a utilizar para llevar a cabo las actividades planificadas.

Todas las actividades que se ejecutan en una empresa llevan un orden cronológico o **procedimientos** a seguir los cuales Koontz, Weihrich y Cannice (2008), son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. En la investigación se pudo constatar que los 30 directores proceden a realizar un monitoreo para establecer que efectivamente todos los planes establecidos en el centro educativo se cumplan, realizando acciones correctivas con llamadas de atención verbal o escrita a los colaboradores y el despido cuando éstos se relacionen amorosamente con los estudiantes, así también se expulsa al alumno que agravie con el bienestar de colaboradores y compañeros de estudio. Esta información presentada la confirman los colaboradores quienes afirmativamente expresan que el encargado de revisar el

cumplimiento de los planes es el director, quien a su vez por el incumplimiento de los mismos realiza acciones correctivas que van desde las llamadas de atención verbal y escrita y en casos extremos a un despido laboral. Cabe precisar que las visitas oculares, supervisión de: cuotas escolares, libros de registros, instalaciones archivos escolares y entrega de papelería son actividades que realiza la supervisión educativa quien a la vez proporciona orientaciones de cómo corregir procedimientos y realizar trámites administrativos. Si se van a ejecutar una serie de planes empresariales los procedimientos como parte de los mismos son pieza clave para poder culminar actividades futuras con el éxito requerido, recordando que esta actividad va de la mano con el orden puesto que para poder llevar a cabo lo planificado hay que darle fin a una tarea para poder iniciar con la otra sin perder la cronología de las mismas.

Para saber determinar si la realización de las actividades laborales se practican de manera eficiente es necesario una revisión puntual del trabajo realizado para eso. Para Franklin y Enrique (2007), **una auditoría administrativa** es la relación analítica total o parcial de una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable. En la investigación se presentan resultados los cuales demuestran que se realiza una auditoría a los expedientes de los estudiantes para determinar que los mismos cuenten con la documentación completa que requieren pues la supervisión educativa como ente gubernamental autorizado es el encargo de verificar la correcta aplicación de procesos administrativos en el establecimiento, facultado también para sancionar al plantel al momento de incurrir en actividades fuera de orden laboral con levantamiento de actas administrativas y en casos graves el cierre parcial o total del mismo. Los colaboradores administrativos por su parte exponen que los expedientes sí son monitoreados para verificar que cumplan con toda la papelería necesaria, por otro lado confirman que es la supervisión educativa quien se encarga de monitorear la correcta aplicación de procesos administrativos, este dato es confirmado por el supervisor educativo quien manifiesta que realizan el proceso de auditoría cada año para la revalidación anual que deben realizar los centros educativos y cada

cinco años le corresponde a la Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC), de cada región del país para realizar la revalidación quinquenal. Si la auditoría administrativa presentase resultados deficientes la entidad gubernamental verificadora procede a sancionar legalmente basándose en la normativa legal correspondiente a la Constitución Política de la República, a la Ley de Educación Nacional vigente, acuerdos gubernativos 18-98, M. de E. 3-70, M. de E. 13-77; acuerdo ministerial 1,345; 1,100; 1,171-10, No. 2940-2011; No. 3613-2011 y circulares No. 9-88, No. 116-85, No. 27-03; No. 58-07 extendidas por el MINEDUC. Cabe precisar que una forma correcta de saber si las actividades se realizan conforme a procesos adecuados es la auto-auditoría, esto como una técnica de control del desempeño total, destinada a evaluar la posición de la empresa y así determinar donde se encuentra y hacia dónde va con los programas presentes.

Controles técnicos

Esta es la función administrativa realizada por la gerencia operacional, que consiste en asegurar que las actividades se desarrollen de conformidad con lo planeado y en caso contrario, tomar las medidas correctivas para lograr alcanzarlas. Dentro de estos controles se encuentran los **procesos** los cuales según Cooper (2005), son un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Lo arriba expuesto tiene concordancia con los resultados obtenidos de la investigación pues los 30 directores han manifestado contar con un control de asistencia de personal, actividad que es realizada a través de libros de asistencia y tarjetas de control, información que es confirmada en los resultados de los colaboradores docentes y administrativos; cuentan con un registro de inventario de insumos y materiales operado de manera manual y computarizado, además aluden que existe una cronología adecuada de los eventos para fortalecer la educación establecidos a corto y mediano plazo; así mismo, los sistemas

cognoscitivos, prácticos y psicomotriz forman parte de un pensum de estudio continuo e ininterrumpido; para atender casos imprevistos se cuenta con un plan de contingencia. La supervisión educativa sanciona al establecimiento con llamadas de atención verbal, escrita, suspensión temporal, parcial o definitiva de servicios cuando se realizan técnicas incorrectas al momento de prestar los servicios educativos. Si los procesos constituyen parte de una forma organizada de realizar actividades, es indispensable que los propietarios presten atención a los resultados que presentan los mecanismos utilizados para realizar dichos controles, pues se podrán tomar acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presenten y no cumplan con el fin principal para el que fueron creados.

Los factores técnicos en una empresa no son más que todos aquellos recursos tecnológicos que se utilizan, tanto en áreas de infraestructura, equipos y materiales con los que se cuenta, por tanto la **tecnología** para Koontz y Weihrich (2008), la definen como el conjunto de instrumentos y procedimientos utilizados por una empresa o sector para producir y efectuar diversas operaciones. Los resultados de los propietarios en la investigación realizada manifiestan que en los 18 centros educativos cuentan con el equipo y procesos técnicos adecuados para desarrollar las actividades entre los que mencionan: laboratorio de cómputo, material didáctico actualizado y equipo audiovisual; por otro lado se cuenta con un profesional especializado en equipo técnico para realizar el mantenimiento del equipo cuando sea necesario. Estos datos coinciden con lo informado por los colaboradores del establecimiento indicando que es una persona externa quien es el responsable del mantenimiento del equipo que se les presta para la realización de las labores siendo parte del equipo técnico la computadora, cañonera, equipo de sonido y fotocopidora. El contar con un equipo adecuado dentro del establecimiento provocara resultados positivos y la realización de las actividades laborales de forma eficiente ya que el personal tendrá los mecanismos técnicos adecuados y necesarios a la mano lo que contribuirá a que su trabajo sea de calidad y se logre la satisfacción del cliente.

Toda empresa es responsable de determinar, proporcionar y mantener un lugar necesario para lograr la conformidad con respecto a los requisitos de calidad del producto/servicio que comercializa, por tal razón la **infraestructura** significan las construcciones erigidas sobre los terrenos. Refleja los inmuebles que la empresa posee y están destinados para su explotación comercial. Los datos de la investigación arrojan que 14 inmuebles son de carácter propio para prestar los servicios educativos a los cuales se les brinda mantenimiento cuando es necesario en paredes, techos y pinturas en la infraestructura y 4 centros educativos alquilan las instalaciones para prestar el servicio, lo que es un factor que impide el mantenimiento o mejoras en infraestructura en cuanto a iluminación se refiere. Por su parte los colaboradores brindan una información bastante parecida a los directores indicando que las instalaciones del centro educativo son apropiadas a las cuales se les brinda un mantenimiento mediante un programa establecido en cada ciclo escolar. Según el supervisor educativo, la habitabilidad del edificio la extiende la sección ambiental del centro de salud de la localidad y la certificación de las condiciones físicas es un arquitecto, ingeniero colegiado o en su defecto por un constructor autorizado con visto bueno del alcalde municipal. Si las condiciones no son las adecuadas para prestar el servicio, la supervisión educativa realiza una inspección ocular al establecimiento y se procede al levantamiento de un acta donde se indica que no es apropiado el local para el funcionamiento del centro educativo y se envía al DIEDUC. En base a la guía de observación puede determinarse que los materiales de construcción de los edificios son el block, ladrillo, lámina, terraza, pisos cerámicos y de granito así como torta de cemento, la ventilación es natural como artificial y los espacios adecuados para prestar el servicio. Como puede notarse en cuanto a infraestructura se refiere existe una adecuada gestión del mismo que puede repercutir en la satisfacción del cliente pues al contar con edificios propios el empresario puede proporcionar seguridad, espacio y un ambiente agradable para los estudiantes lo cual le permitirá atraer y retener clientes reales y potenciales y le evitara inconvenientes con la entidad gubernamental que interviene en la autorización.

Todas las empresas tienen que contar con los recursos necesarios para realizar las actividades que le permitan una adecuada atención al cliente en todos los aspectos y uno de esos aspectos para Sánchez (2008), lo conforma el **mobiliario y equipo** constituido por los muebles y accesorios que la entidad económica que requiere para cumplir su objetivo. Tal es el caso de escritorios, sillas, libreros, archiveros, máquinas de escribir, etc. La teoría antes descrita tiene una adecuada relación con los datos obtenidos en la investigación pues los 30 directores informaron que cuentan con el mobiliario y equipo adecuado y necesario para brindar el servicio, dándole el mantenimiento a escritorios, cátedras, pizarras, etc., al finalizar cada ciclo escolar y sancionando a los colaboradores y estudiantes obligándoles a reponer o reparar lo dañado si fuese necesario. En cuanto que; el personal docente como administrativo manifiestan que si cuentan con mobiliario y equipo adecuado al cual se le brinda mantenimiento necesario, únicamente el personal administrativo admite estar obligado a responder por daños causados al equipo. Cabe precisar la importancia de brindar una capacitación de concientización a empleados, padres de familia y estudiantes sobre la importancia de hacer un uso adecuado de los recursos que se brindan para que el proceso de enseñanza aprendizaje cuente con las comodidades que se necesitan.

La debida aplicación de normas que incluyan la protección y bienestar de los clientes como trabajadores deben ser tomados de importancia en la empresa por lo que Rodríguez (2006), define la **seguridad e higiene** como el conjunto de normas expedidas para la protección de los colaboradores, orientadas a prevenir las causas de enfermedades profesionales, a la tutela de la salud de los mismos, y evitar las causas de los accidentes y los infortunios de trabajo que pueden traer a las personas una disminución de la aptitud para el desempeño de la actividad a la que se encuentren dedicados como consecuencia de la relación laboral. Los 30 directores cuentan con programas de seguridad e higiene laboral a través de mantener las áreas del establecimiento limpias y fumigadas, así como contar con un botiquín de primeros auxilios, información que es confirmada por los colaboradores los cuales además manifestaron que lamentablemente no cuentan

con un extinguidor de incendios en el centro educativo para posibles imprevistos que se puedan presentar. El papel desempeñado por la supervisión educativa es informarse a través del centro de salud de la habitabilidad del establecimiento quien realiza la inspección ocular y las recomendaciones para el mejoramiento de la seguridad e higiene si fuese necesario; por lo tanto, la entidad gubernamental tendrá que dar un seguimiento para determinar que se cumplan las recomendaciones dirigidas al plantel. El contar con programas de higiene y seguridad laboral permitirá que la empresa pueda de cierta manera evitar accidentes y si estos ocurren tener un plan de acción con el cual hacerle frente a las eventualidades y se puedan evitar problemas con los colaboradores que exijan sus derechos a la empresa.

Controles financieros

Para Perdomo (2012), el **presupuesto** es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. También expresiones formales de los planes administrativos. Esta información coincide con la investigación de campo pues los datos arrojados que la misma presenta que los 30 directores realizan presupuestos de ingresos y egresos en el centro educativo establecidos a corto y mediano plazo actividad que es realizada de manera manual y con mayor énfasis de forma computarizada, por otra parte no existen políticas presupuestarias al inicio de cada ciclo escolar. Los registros de ingresos y egresos monetarios los ejecuta de forma manual el personal administrativo en los respectivos controles internos que utilizan cada centro educativo. Si no se lleva a cabo un orden cronológico de los ingresos y egresos a los que está afecto el centro educativo no se podrá proyectar la adecuada utilización del efectivo, por tanto; si el propietario desconoce la forma correcta de acoplar el debido presupuesto a la empresa debe recurrir a la asesoría de un profesional contable para así darle la mejor utilización a los recursos monetarios y evitar fugas de dinero innecesarios.

Para poder llevar un registro aceptable de las operaciones contables dentro de una empresa es indispensable tener el conocimiento de lo que se quiere proyectar y la información que se necesita obtener al respecto y para tal efecto Perdomo

(2011), hace referencia que los **estados financieros** son documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, o bien el resultado de las operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales. La teoría tiene total coincidencia con los resultados obtenidos en la investigación realizada informando los 30 directores que en el centro educativo para el cual laboran efectivamente se realizan estados financieros siendo estos los estados de resultados y el balance general. Los propietarios de los establecimientos deben comprender que de nada sirve tener a la mano estados financieros que arrojen cantidades favorables para la empresa si no se cuenta con la capacidad necesaria para analizar los mismos pues con la información que estos proporcionan y un adecuado análisis pueden tomarse las decisiones empresariales más convenientes.

Según Block (2010), **Las razones e indicadores financieros** son obtenidos a través de la relación de cifras entre las variables de los estados financieros, de categorías diferentes, según el grupo al que pertenezc

an. Los datos obtenidos en cuanto a razones financieras se presenta un cuadro en el cual únicamente 2 de los 30 directores indagados tienen conocimiento de lo que tratan dichos términos, actividad que realiza el propietario para su respectivo análisis. Puede constatarse que en cuanto a temas financieros, existe un desconocimiento por parte de los directores, lo que se traduce que no cuentan con la preparación académica necesaria para desarrollar términos y actividades financieras; por lo tanto, es conocido que no se le presta la importancia debida a los resultados presentados a través de indicadores que manifiestan datos reales que sirven de apoyo para una pronta toma de decisiones.

VI. CONCLUSIONES

- Se pudo constatar que los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa realizan controles administrativos, técnicos y financieros lo que les permite realizar una gestión administrativa no adecuada debido a que los procesos operacionales no son ejecutados en base a normas y procedimientos establecidos que sirvan de referencia para llevar a cabo actividades con estándares de calidad y buenas prácticas empresariales.
- Los centros educativos privados en la cabecera departamental de Jutiapa realizan la evaluación de controles administrativos de manera correcta ya que ejecutan las diferentes políticas, programas, procedimientos y la auditoría administrativa, aspectos que permiten establecer un orden lógico en el desarrollo de las diferentes actividades a realizar, lo que les da acceso a contar con una administración eficaz y eficiente apegada a procesos que ayudan a tomar decisiones correctivas.
- Se identificó que todos los centros educativos privados aplican la evaluación de controles técnicos, lo cual permite tener un conjunto de actividades planeadas, y así constatar que dichas instituciones cuentan con tecnología avanzada para el desarrollo de las diferentes actividades administrativas y docentes permitiendo que el proceso de enseñanza aprendizaje sea de calidad ya que cuentan con el mobiliario y equipo adecuado para que el estudiante tenga un ambiente agradable y cómodo para dicho proceso.
- En cuanto a la evaluación de controles financieros expuestos se puede determinar que la totalidad de establecimientos cuentan con un presupuesto de ingresos y egresos para cada ciclo escolar. En lo que se refiere a estados financieros y razones financieras son realizadas por un contador externo mostrando en cantidades monetarias la situación de la empresa en un período o ejercicio pasado, presente o futuro. Dichas expresiones cuantitativas son la base para la toma de decisiones administrativas.

VII. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que los centros educativos privados tengan contemplada la importancia de realizar los diversos controles empresariales de manera correcta, aplicando para ello normas y procedimientos que permitan al propietario como colaboradores contar con una herramienta de consulta que sirva de guía para ejecutar las actividades laborales de manera racional y así aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Es importante que los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa sigan utilizando la evaluación de controles administrativos ya que estos ayudarán a que los colaboradores puedan seguir los lineamientos trazados para una mejor administración logrando así un crecimiento, competitividad y participación del mercado, mejorando los procesos que se dan dentro de ella.
- Debido a que gran parte de centros educativos cuentan con instalaciones propias es importante que el director contemple dentro de sus planes mantener el edificio en óptimas condiciones aplicando acciones que permitan lograr que todos los entes velen por el bienestar en general, lo que permitirá la preferencia del mercado de clientes reales y potenciales al brindar edificios cómodos, seguros, higiénicos y amplios generando así valor para el cliente.
- La información financiera es vital para poder tomar decisiones oportunas en relación al desempeño del centro educativo, por tal razón es importante que si el director o propietario no están preparados académicamente para analizar la información que presentan los estados financieros acudan a la contratación de la o las personas que estén familiarizadas para interpretar la información que los mismos presentan y de esta manera se tomen decisiones en base a los resultados obtenidos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Aldecoa, C. (2014). **Entrevista personal.**
2. Amaru, A. (2008). **Administración para emprendedores.** (1ª. Ed.). México: Pearson Educación.
3. Arreaga, A. (2009). **“Proceso administrativo y su aplicación en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque”.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
4. Auditrade (Departamento de Auditoría). (2008). **Nuevo plan de contabilidad.** Barcelona: Marcombo S. A.
5. Baca, G. (2010). **Evaluación de proyectos.** (6ta. Ed.) México: Mc-Graw Hill.
6. Baldwin, C., (2010). **Gestión Empresarial.** (3ª. ed.) USA: Firms Press.
7. Barrera, E. (2010). **Controles administrativos, técnicos y financieros para empresas de televisión por cable, ubicadas en el departamento de Jutiapa.** Guatemala: Tesis: Universidad Rafael Landívar.
8. Block, S. y Hirt, G. (2008). **Fundamentos de administración financiera** (3ª. ed.). España: McGraw-Hill.
9. Castro. E y García J. (2006). **Administración y dirección.** (3ª. ed.) España: McGraw- Hill Interamericana.
10. Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.** (8ª. Edición). México: McGraw Hill.
11. Cooper, W. (2005). **Diccionario para Contadores.** México: Editorial Limusa.

12. De la Peña, A. (2011). **Auditoria un enfoque práctico.** (1ª. Edición). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
13. Del Río, C., Del Río, R., y Del Río, C. (2009). **El presupuesto.** (10ª. Ed.) Mexico: Cengage Learning.
14. El Cid Editor /apuntes (2009). **Control administrativo de empresas industriales.**
15. Estupiñan, O. (2006). **Análisis financiero y de gestión.** (2ª. Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.
16. Franklin F., Enrique Benjamín. (2007). **Auditoria administrativa, gestión estratégica.** (2ª.Edicion). México: Pearson Educación.
17. Gitman, L. (2007). **Principios de administración financiera.** (11ª edición) México Pearson.
18. Greco, O. (2007). **Diccionario contable.** (4ª. ed.). Argentina: Vallata Ediciones.
19. Guajardo, G. (2008). **Contabilidad financiera** (5ª.) México: McGraw-Hill.
20. Guerra, I., Guerra, Ingrid J. (2007). **Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño.** Bloomington, Indiana: Author House.
21. Hernández Orozco, Carlos (2007). **Análisis Administrativo Técnicas y Métodos.** San José Costa Rica. EUNED.
22. Hernández, R. (2008). **“Planificación y control aplicado a la producción de pequeñas empresas textiles de la ciudad de Quetzaltenango”.** Guatemala: Tesis: Universidad Rafael Landívar.

23. Informe Nacional de Desarrollo Humano PENUD (2011-2012). **Un país de oportunidades para la juventud.** (En línea) Recuperado de: <http://www.desarrollohumano.org.gt./contet/informenacional-de-desarrollo-humano-2011-2012>
24. Informe Nacional de Desarrollo Humano PENUD (2012). **Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Guatemala.** (En línea) Recuperado de: <http://www.gt.undp.org>
25. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2010). **Censo Nacional XI de Población.** (En línea) Recuperado de: <http://www.ine.gob.gt/>
26. Jane, D. (2010). **Proyectos políticos, revueltos populares y represión oficial en México. 1821-1965.** México: Universidad Iboamericana.
27. Koontz, H., y Wehrich, H. (2008). **Administración: una perspectiva global.** (13ª. ed.). España: McGraw-Hill.
28. Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2010). **Administración una perspectiva global y empresarial.** (14av. Ed.). México: Mc-Graw Hill.
29. López, P. (2010). **“Proceso Administrativo en los centros educativos privados de la colonias Minervas, Mixto Guatemala”.** Guatemala: Tesis: Universidad Rafael Landívar.
30. Martínez, G. (2008). **”Procesos administrativos y financieros de la cooperativa agrícola integral renacimiento 59, R.L de productores de café de Contepeque, Atescatempa, Jutiapa.** Guatemala: Tesis: Universidad Rafael Landívar.
31. Mas, F. (2010). **Temas de investigación comercial.** (5ª. Ed.) Editorial Club Universitario.
32. Municipalidad de Jutiapa (2007). **Situación actual y estadística.**

33. Muñiz, L. (2009). **Control Presupuestario**. Barcelona: Editorial Profit.
34. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura, (UNESCO). (2010). **Datos Mundiales de Educación**. En (línea). Recuperado de: www.ibe.unesco.org
35. Oriol, Amat. (2008). **Análisis de Estados financieros, Finanzas y Contabilidad**. España. Gestión 2000-2008.
36. Perdomo, M. (2012). **Presupuesto parte I**. (5ta. Ed.) Guatemala: ECAFYA.
37. Perdomo, M. (2013). **Análisis e interpretación de estados financieros parte II**_(2da. Ed.) Guatemala: ECAFYA.
38. Perdomo, M. (2011). **Finanzas II presupuesto parte II**. (1ra. Ed.) Guatemala: ECAFYA.
39. Pérez, M. (2010). **El administrador financiero, textos y casos**. Guatemala: Universidad del Istmo.
40. Ramírez, P. (2006). **Contabilidad Administrativa**. (8va. Ed.) México: McGraw-Hill.
41. Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **“Administración”**. (8a. ed.). México: Prentice-Hall.
42. Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Gareth, y Jones (2009). **Administración**. (9ª. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
43. Robbins, S., y De Cenzo D. (2009). **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**. (3ª. ed.) México: Pearson Education.
44. Rodríguez, J. (2006). **Estudio de sistemas y procedimientos financieros**. (3ª. Ed). México: Thompson.

45. Sánchez, G., (2008). **Auditoría de estados financieros.** (2^a. ed.) México: Pearson Educación.
46. Secretaria de Educación Pública (2009). **Evaluación del logro académico** (En línea) Disponible en: [www. SEP .gob.mx](http://www.SEP.gob.mx)
47. Soldevila, P., Oliveras, E., y Bagur Ll., (2010). **Contabilidad General con el nuevo PGC.** Barcelona, España: Editorial Profit.
48. Solórzano, G. (2011).“**Tipos de Control p ara incrementar la calidad del servicio en los Restaurantes Familiares en la ciudad de Quetzaltenango**”. Guatemala: Tesis: Universidad Rafael Landívar.
49. Supervisión Educativa Municipio de Jutiapa (2013). **Estadísticas.**

Anexo No. 1

**Cuestionario dirigido a los directores de centros educativos privados de la
cabecera departamental de Jutiapa.**



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Jutiapa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES

Muy buenos días/tardes. Soy **Mónica Daniela García Vásquez**, estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un proyecto de investigación de tesis sobre la Evaluación de los Controles Administrativos, Técnicos y Financieros en los establecimientos educativos privados de la cabecera departamental del municipio de Jutiapa.

Por favor responda las siguientes preguntas

1. ¿Sabe usted que es un control Administrativo?

Sí_____ No_____

2. ¿Qué controles administrativos conoce?

3. ¿Qué tan importante considera los controles administrativos?

Nada_____ Poco_____ Mucho_____

¿Por qué? _____

4. ¿Existe algún tipo de políticas dentro de la institución?

Sí_____ No_____

¿Cuáles? _____

5. ¿Cuáles de los siguientes planes se implementan en el centro educativo?

Políticas_____ Procedimientos_____ Programas_____

Presupuestos_____ Ninguno de los anteriores_____ Otro_____

6. Si en los planes se encuentran las políticas ¿cuáles implementan?

7. ¿Es usted responsable de revisar y actualizar las políticas establecidas para cada ciclo escolar?

Sí_____ No_____

8. Si dentro de los planes están contemplados los programas, ¿Cuáles se implementan en el centro educativo?

9. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los programas establecidos?

Mensual_____ Bimestre_____ Trimestral_____

Semestral_____ Anual_____

10. ¿Los programas establecidos cumplen con el objetivo para el cual fueron creados?

Sí_____ No_____

11. ¿Es usted el encargado de monitorear el cumplimiento de los planes en la institución?

Sí_____ No_____

12. ¿Se aplican acciones correctivas cuando los planes se están desviando?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

13. ¿Se realiza una auditoria o revisión de expedientes de los alumnos que contengan todos los documentos que se necesitan?

Sí _____ No _____

14. ¿Existe revisión por parte de autoridades gubernamentales de la correcta aplicación de procedimientos administrativos?

Sí _____ No _____ ¿Quién? _____

15. ¿El centro educativo es sancionado por parte de las entidades encargadas al momento de realizar operaciones fuera de los lineamientos establecidos por la entidad gubernamental encargada?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

CONTROLES TECNICOS

16. ¿Cuenta la institución con algún método para el control de asistencias o faltas del personal?

Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

17. ¿Tiene la institución registros de inventarios de materiales e insumos?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

18. ¿Existe una cronología de eventos o sucesos que fortalezcan la educación en el establecimiento?

Sí _____ No _____

¿Cómo? _____

19. ¿El pensum de estudio posee un sistema continuo e ininterrumpido de actividades?

Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

20. ¿Cuenta el centro educativo con un plan de contingencia para atender casos imprevistos?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

21. ¿Cuenta el establecimiento con la tecnología necesaria para poder proporcionar una buena educación?

Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____

22. ¿Se realiza verificación para determinar el buen estado del equipo utilizado para realizar las actividades?

Sí _____ No _____ ¿Quién lo hace? _____

23. ¿Las instalaciones donde funciona el centro educativo son propias?

Sí_____ No_____

24. ¿Existe un programa de mantenimiento para el inmueble del centro educativo?

Sí_____ No_____

25. ¿El centro educativo cuenta con el mobiliario y equipo necesario para colaboradores como para los clientes?

Sí_____ No_____

26. ¿Se le brinda un adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo del centro educativo?

Sí_____ No_____

27. ¿Cuenta con reglamentos para obligar a los colaboradores y estudiantes al cuidado del mobiliario y equipo en el establecimiento?

Sí_____ No_____

28. ¿Cuenta con normas de higiene y seguridad laboral en el centro educativo?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

CONTROLES FINANCIEROS

29. ¿Cuenta la institución con un presupuesto establecido?

Sí_____ No_____ ¿Cada cuánto?_____

30. ¿De qué manera realiza el Control de su presupuesto?

31. ¿Hay una política presupuestaria anticipada al inicio del ciclo escolar en el establecimiento?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

32. ¿Se realizan estados financieros en el establecimiento?

Sí_____ No_____

33. ¿Tiene conocimiento qué son las razones financieras?

Sí_____ No_____

34. ¿Quién es el encargado de analizar los resultados que presentan las razones financieras?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo No. 2

Cuestionario dirigido al personal docente de centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Jutiapa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DOCENTE

Muy buenos días/tardes. Soy **Mónica Daniela García Vásquez**, estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un proyecto de investigación de tesis sobre la Evaluación de los Controles Administrativos, Técnicos y Financieros en los establecimientos educativos privados de la cabecera departamental del municipio de Jutiapa.

Por favor responda las siguientes preguntas

CONTROLES ADMINISTRATIVOS

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la institución?

Menos de un año_____

De 1 a 3 años_____

De 4 a 6 años_____

De 7 a 9 años_____

De 10 a 15 años_____

De 15 a 20 años_____

Más de 20 años_____

¿Cuántos años?_____

2. ¿Qué nivel de escolaridad posee?

Título de nivel medio_____

Técnico universitario_____

Licenciatura_____

Maestría/Doctorado_____

Ninguna de las anteriores_____

Otros?_____

3. ¿Existe una planificación realizada en el centro educativo?

Sí_____

No_____

4. ¿Qué tipos de planes se implementan en el centro educativo?

Políticas_____ Procedimientos_____ Programas_____
Presupuestos_____ Ninguno de los anteriores_____ Otro_____

**5. Si dentro de los planes del centro educativo contemplan las políticas
¿Cuáles son?**

6. ¿Quién es el responsable de revisar las políticas del centro educativo?

Director_____ Supervisor_____ Docente_____

**7. Si dentro de los planes están contemplados los programas, ¿Cuáles se
implementan en el centro educativo?**

**8. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los programas establecidos en
el centro educativo?**

Mensual_____ Trimestral_____ Semestral_____ Anual_____

**9. ¿Qué acciones correctivas se aplican cuando los planes se están
desviando?**

**10. ¿Se realiza una auditoria o revisión de expedientes de los alumnos que
contengan todos los documentos que se necesitan?**

Sí_____ No_____

**11. ¿Existe revisión por parte de autoridades gubernamentales de la
correcta aplicación de procedimientos administrativos**

Sí_____ No_____ ¿Quién?_____

CONTROLES TECNICOS

12. ¿Cuenta el establecimiento con un control de asistencia para el personal?

Sí_____ No_____ ¿Cuál?_____

13. ¿Cuenta el centro educativo con equipo tecnológico para la realización de las actividades?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

14. ¿Se realiza verificación para determinar el buen estado del equipo utilizado para realizar las actividades?

Sí_____ No_____ ¿Quién lo hace?_____

15. ¿Considera que las condiciones físicas del centro educativo son apropiadas?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

16. ¿Existe un programa de mantenimiento para el inmueble del centro educativo?

Sí_____ No_____

17. ¿Quién realiza la programación de mantenimiento al inmueble?

18. ¿Cuenta el centro educativo con un plan de contingencia para atender casos imprevistos?

Sí_____ No_____

19. ¿El centro educativo cuenta con el mobiliario y equipo necesario para colaboradores como para los clientes?

Sí_____ No_____

20. ¿Se le brinda un adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo del centro educativo?

Sí_____ No_____

21. ¿El centro educativo cuenta con reglamentos que obligan a los colaboradores y estudiantes al cuidado del mobiliario y equipo?

Sí_____ No_____

22. ¿Existe en el centro educativo medidas de seguridad e higiene?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

23. ¿Existe un botiquín de primeros auxilios en el centro educativo?

Sí_____ No_____

24. ¿Existe un extinguidor de incendios en la institución?

Sí_____ No_____

CONTROLES FINANCIEROS

25. ¿El centro educativo paga el salario mínimo establecido por ley a los empleados?

Sí_____ No_____

26. El centro educativo cuenta con registros ordenados de los ingresos y egresos monetarios que origina el desarrollo de actividades?

Sí_____ No_____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo No. 3

Cuestionario dirigido al personal administrativo de centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Jutiapa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Muy buenos días/tardes. Soy **Mónica Daniela García Vásquez**, estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un proyecto de investigación de tesis sobre la Evaluación de los Controles Administrativos, Técnicos y Financieros en los Establecimientos Educativos Privados de la Cabecera Departamental del Municipio de Jutiapa.

Por favor responda las siguientes preguntas

CONTROLES ADMINISTRATIVOS

1. ¿Qué cargo ocupa usted en el centro educativo?

Secretaria_____

Auxiliar de Secretaria_____

Coordinadora Académica_____

Contador (a) _____

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la institución?

Menos de un año_____

De 1 a 3 años_____

De 4 a 6 años_____

De 7 a 9 años_____

De 10 a 15 años_____

De 15 a 20 años_____

Más de 20 años_____

¿Cuántos años?_____

3. ¿Qué nivel de escolaridad posee?

Título de nivel medio_____

Técnico universitario_____

Licenciatura_____

Maestría/Doctorado_____

Ninguna de las anteriores_____

Otros?_____

4. ¿Existe una planificación realizada en el centro educativo?

Sí_____ No_____

5. ¿Qué tipos de planes se implementan en el centro educativo?

Políticas_____ Procedimientos_____ Programas_____

Presupuestos_____ Ninguno de los anteriores_____ Otro_____

**6. Si dentro de los planes del centro educativo contemplan las políticas
¿Cuáles son?**

7. ¿Quién es el responsable de revisar las políticas del centro educativo?

Director_____ Supervisor_____ Docente_____

**8. Si dentro de los planes están contemplados los programas, ¿Cuáles
se implementan en el centro educativo?**

**9. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los programas establecidos en
el centro educativo?**

Mensual_____ Trimestral_____ Semestral_____ Anual_____

**10. ¿Los programas establecidos cumplen con el objetivo para el cual
fueron creados?**

Sí_____ No_____

11. ¿Qué acciones correctivas se aplican cuando los planes se están desviando?

12. ¿Se realiza una auditoria o revisión de expedientes de los alumnos que contengan todos los documentos que se necesitan?

Sí_____ No_____

13. ¿Existe revisión por parte de autoridades gubernamentales de la correcta aplicación de procedimientos administrativos

Sí_____ No_____ ¿Quién?_____

CONTROLES TECNICOS

14. ¿Cuenta el establecimiento con un control de asistencia para el personal?

Sí_____ No_____ ¿Cuál?_____

15. ¿Cuenta el centro educativo con equipo tecnológico para la realización de las actividades?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

16. ¿Se realiza verificación para determinar el buen estado del equipo utilizado para realizar las actividades?

Sí_____ No_____ ¿Quién lo hace?_____

17. ¿Considera que las condiciones físicas del centro educativo son apropiadas?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

18. ¿Existe un programa de mantenimiento para el inmueble del centro educativo?

Sí_____ No_____

19. ¿Quién realiza la programación de mantenimiento al inmueble?

20. ¿Cuenta el centro educativo con un plan de contingencia para atender casos imprevistos?

Sí_____ No_____

21. ¿El centro educativo cuenta con el mobiliario y equipo necesario para colaboradores como para los clientes?

Sí_____ No_____

22. ¿Se le brinda un adecuado mantenimiento al mobiliario y equipo del centro educativo?

Sí_____ No_____

23. ¿El centro educativo cuenta con reglamentos que obligan a los colaboradores y estudiantes al cuidado del mobiliario y equipo?

Sí_____ No_____

24. ¿Existe en el centro educativo medidas de seguridad e higiene?

Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

25. ¿Existe un botiquín de primeros auxilios en el centro educativo?

Sí_____ No_____

26. ¿Existe un extinguidor de incendios en la institución?

Sí_____ No_____

CONTROLES FINANCIEROS

27. ¿El centro educativo paga el salario mínimo establecido por ley a los empleados?

Sí_____ No_____

28. El centro educativo cuenta con registros ordenados de los ingresos y egresos monetarios que origina el desarrollo de actividades?

Sí_____ No_____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo No. 4

Entrevista estructurada dirigida a Supervisor (a) Educativo encargado (a) de los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa

Entrevista estructurada dirigida a Supervisor (a) Educativo encargado (a) de los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

Nombre del entrevistado(a) _____

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de acuerdo a lo aplicado en la institución.

10. ¿Cuál es la función que ejerce la supervisión educativa en cuanto a las políticas que se implementan en los centros educativos privados?

11. ¿De qué forma se supervisa la correcta aplicación de los procedimientos en los centros educativos privado?

12. ¿Existe corrección sobre los procedimientos mal ejecutados en el centro educativo?
¿De qué forma?

13. ¿Los centros educativos privados están sometidos a auditoria administrativa por parte de la supervisión educativa? ¿Con qué frecuencia?

- 14.** ¿A qué normativa legal se rige la supervisión educativa para sancionar a los centros educativos que presenten resultados deficientes al momento de realizar una auditoría administrativa?
- 15.** ¿Qué tipos de sanciones se aplican a los centros educativos que realicen procesos incorrectos para prestar sus servicios educativos?
- 16.** ¿Quién es el responsable de verificar las condiciones físicas de las instalaciones?
- 17.** ¿Qué medidas aplica la supervisión educativa al momento de conocer que las instalaciones no son las adecuadas para prestar el servicio?
- 18.** La supervisión educativa ¿qué papel desempeña en cuanto a seguridad e higiene de los centros educativos se refiere?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo No. 5

Guía de observación sobre aspectos físicos aplicada a los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Jutiapa

**Guía de Observación aplicada a los centros educativos privados de la
cabecera departamental de Jutiapa.**

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

Aspectos a Observar

Físicos

1. ¿Se encuentra debidamente identificada la institución educativa?

Sí

No

2. ¿El centro educativo se encuentra en un lugar estratégico?

Sí

No

3. ¿Qué clase o tipo es el mobiliario del centro educativo?

Metal

Madera

Plástico

Otro _____

4. ¿El mobiliario del centro educativo es:

Escaso

Aceptable

5. ¿Cuenta con una infraestructura adecuada para prestar el servicio?

Sí

No

6. Material con el que está construido el establecimiento

Block

Ladrillo

Adobe

Otro _____

7. Tipo de piso

Cerámico Cemento De granito Otro _____

8. Tipo de Techo

Lamina Teja Terraza Otros _____

9. Iluminación

Escasa Aceptable No tiene

10. Ventilación

Escasa Aceptable No tiene

11. El ambiente se encuentra:

Limpio Sí No

Ordenado Sí No

Adecuadamente distribuido Sí No

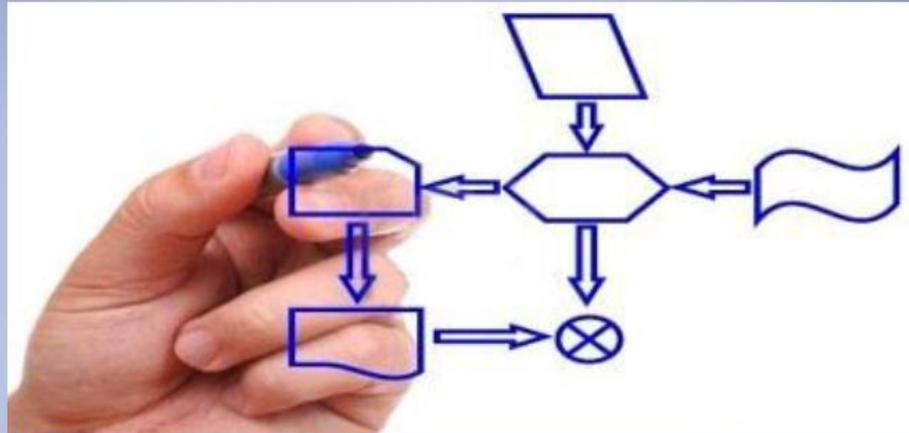
12. El área recreativa es:

Escasa Aceptable No tiene

Anexo No. 6

**Manual de normas y procedimientos para centros educativos
privados**

Propuesta



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS.

Elaborado por: Mónica Daniela GarcíaVásquez

INDICE

Introducción	1
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivo Específico.....	2
Naturaleza y Alcance	3
Propiedad, Custodia, Aprobación y Actualización	4
Contenido	5-8
Procedimientos:	
Inscripción de Estudiantes	9
Objetivo	9
Normas.....	
Tabla Descriptiva.....	10-11
Flujograma	12
Traslado del Estudiante a otro Establecimiento	13
Objetivo	13
Normas.....	13
Tabla Descriptiva.....	14-15
Flujograma	16
Cobro de Colegiatura	17
Objetivo	17
Normas.....	17
Tabla Descriptiva.....	18
Flujograma	19
Control de Caja Chica.....	20
Objetivo	20
Normas.....	20
Tabla Descriptiva.....	21
Flujograma	22

Lista de Cotejo.....	23
Objetivo	23
Normas.....	23
Tabla Descriptiva.....	24
Flujograma	25
Evaluación Extraordinaria por Pérdida de Escolaridad.....	26
Objetivo	26
Normas.....	26
Tabla Descriptiva.....	27-28
Flujograma	29
Emisión de Fichas Bimensuales	30
Objetivo	30
Normas.....	30
Tabla Descriptiva.....	31
Flujograma	32
Emisión de Estadística Inicial.....	33
Objetivo	33
Normas.....	33
Tabla Descriptiva.....	34
Flujograma	35
Revalidación Anual	36
Objetivo	36
Normas.....	36
Tabla Descriptiva.....	37-38
Flujograma	39
Bibliografía.....	40

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, como el actual, las empresas muestran interés de querer mejorar su qué hacer, a través crear e introducir herramientas que sienten las bases de su funcionamiento y faciliten su mejora continua. Los manuales de normas y procedimientos, contribuyen a realizar dicha labor, debido a que estandarizan la manera de realizar las tareas y la participación que tiene cada área y puesto dentro de dichos procesos.

El presente manual de normas y procedimientos, es un instrumento administrativo que describe cada uno de los pasos a seguir en forma lógica y ordenada en la realización de las funciones y actividades que competen a los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa, tiene como finalidad dotar a dichos establecimientos de una herramienta que contribuya a la optimización de sus recursos, la coordinación de acciones del grupo de trabajo, en función del logro de los objetivos establecidos.

Los centros educativos privados deberán interesarse en hacer parte de sus actividades diarias la adecuada aplicación y ejecución de dicho manual, puesto que es un instrumento que hoy por hoy, se constituye como parte de la política estratégica de las empresas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Establecer las normas y procedimientos, que guíen y orienten la ejecución diaria de las diferentes actividades dentro de la institución, con el fin de mejorar la prestación de los servicios educativos a la población y lograr una optimización de los recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Contar con un instrumento de consulta que permita el manejo uniforme, eficiente y eficaz de las operaciones realizadas en la institución.
- Brindar una base estandarizada para que todos los procesos sean efectuados de manera consistente, constante y que se constituya en una herramienta de apoyo a la inducción y capacitación del personal.
- Proveer a la institución de un instrumento formal de normalización.
- Contar con una herramienta práctica de orientación que facilite el cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad.

NATURALEZA Y ALCANCE

La naturaleza y alcance del presente manual, es de carácter administrativo y tiene como finalidad explicar detalladamente las diferentes actividades que se llevan a cabo en los centros educativos privados de la cabecera departamental de Jutiapa.

Además, servirá de documento de consulta y aplicación para el personal de los centros educativos privados, ofreciendo una respuesta pronta cuando surjan dudas, de acuerdo a los requerimientos solicitados y dar respuesta en el menor tiempo y con el menor esfuerzo lo cual incrementará el desempeño en sus funciones.

PROPIEDAD, CUSTODIA, APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Este manual de normas y procedimientos, es propiedad exclusiva de los centros educativos privados y la información contenida en el mismo, es de interés para el personal que labora en cada centro educativo y demás involucrados que intervienen en los procesos administrativos de la empresa.

La custodia de este instrumento administrativo está bajo responsabilidad del director o del colaborador administrativo que él designe para resguardar el documento.

La aprobación y la responsabilidad de mantener actualizado el presente manual recaen directamente en la dirección del centro educativo.

Se recomienda la actualización del mismo en la medida que se incorporen nuevos procesos o se reformulen las actividades realizadas en el centro educativo privado.

CONTENIDO

DEFINICIÓN DE MANUAL

Para Mejía (2006), es un documento que registra el conjunto de procesos discriminados en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o institución toda.

Objetivos de manual

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayuda a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación de los labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilita la orientación y atención al cliente externo.
- Establece elementos de consulta orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.

También es entendido como una herramienta que señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO

Para Franklin (2009), son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

DEFINICIÓN DE NORMA

En relación a la información publicada en <http://www-mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-entuenpresa2014.>, las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo .Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente. De la misma manera, la función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO

En relación a la información publicada en [http://www-blog.pvc.edu.pe/item/19744procedimiento.](http://www-blog.pvc.edu.pe/item/19744procedimiento), es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados . Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para Franklin (2009), el manual de normas y procedimientos, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Por otra parte; se define como los documentos que especifican detalladamente una serie de normas y procedimientos, vinculados con las actividades que se realizan en una organización o institución, explicando un conjunto de procedimientos internos según los niveles empresariales, con el objetivo de ir creando y consolidar criterios dentro de la organización, y uniformar la actividad operativa, así como también garantizar y satisfacer la transmisión de información. Este documento detalla las normas correspondientes con las acciones de carácter disciplinario, relacionándose con el personal y cada miembro de la empresa. Los manuales están sujetos a cambios por lo tanto deben ser actualizados constantemente pues evolucionan al paso que la organización o institución crezca y se desarrolle en todos los ámbitos.

Los manuales de normas y procedimientos se caracterizan principalmente por establecer normas o pautas específicas y claras, y detalla minuciosamente todos los procedimientos que se realizan en la institución.

DIAGRAMAS DE FLUJOS

Es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalecen entre ellos. Los símbolos para una diagramación administrativa son los siguientes:

Símbolo	Representa
	<p>Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo: Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

Franklin (2009).

INSCRIPCIÓN DE ESTUDIANTES

OBJETIVO: Estandarizar los pasos a seguir para que los estudiantes interesados en adquirir los servicios del establecimiento queden legalmente inscritos de acuerdo a la normativa ministerial.

NORMAS:

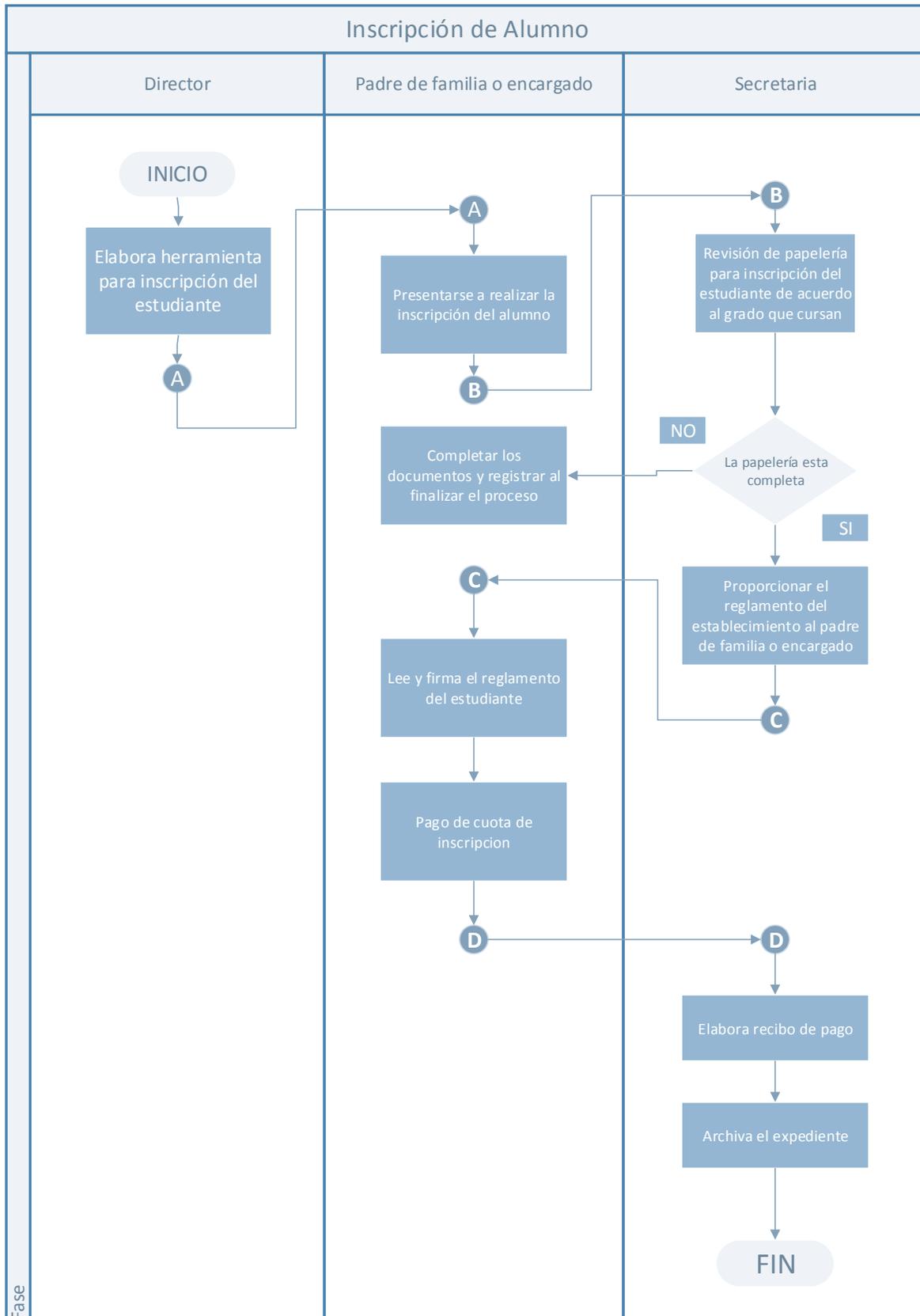
- Es responsabilidad del director informar al personal administrativo el o los requisitos a cumplir para inscripción del estudiante.
- No se podrá inscribir a un estudiante cuya papelería este incompleta.
- Todo padre de familia o encargado del estudiante deberá firmar el reglamento interno del establecimiento.
- Al momento de realizar la inscripción del estudiante el padre de familia o encargado deberá pagar la inscripción así como el primer mes de colegiatura.
- No podrá pre inscribirse a un estudiante que aún cuente con clases retrasadas del último año cursado.
- No aplica la concesión de descuento por concepto de inscripción por el número de integrantes por familia.
- La partida de nacimiento del estudiante deberá estar vigente en el ciclo escolar a cursar.
- El padre de familia o encargado está en toda la libertad de conocer las instalaciones físicas antes de realizar el proceso de inscripción del estudiante.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de la hoja de datos generales del alumno y padre de familia.	Director
2	Presentación al establecimiento para inscripción del alumno	Padre de familia o encargado
3	<p>Revisión de los documentos para realizar la inscripción del alumno; el expediente deberá contener de acorde al grado a cursar lo siguiente:</p> <p>Primaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partida de nacimiento reciente emitida por el RENAP, y en caso es mayor de edad presentar su DPI. • Fotocopia de documento personal de identificación del padre de familia o encargado del menor. • Adjuntar la hoja de datos generales con la información del padre de familia y del menor. • Si el estudiante ha cursado estudios anteriormente, presentar el certificado del último ciclo escolar finalizado. <p>Básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelería que se necesita para inscripción del nivel primario además de los siguientes documentos: • Certificado de sexto primaria • Diploma de nivel primario 	Secretaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Si el estudiante cursará segundo básico presentar certificado de primero básico. • Si el estudiante cursará tercero básico deberá presentar certificado de segundo básico y certificado de mecanografía el cual es obligatorio. <p>Diversificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar papelería utilizada para inscripción en nivel básico adjuntando lo siguiente: • Diploma de nivel medio o cultura general. 	
4	Lectura y firma del reglamento del centro educativo, el cual incluye una cláusula del costo de la inscripción como de la mensualidad.	Padre de familia o encargado
5	Pago de la cuota de inscripción	Padre de familia o encargado
6	Elaboración del recibo de inscripción	Secretaria
7	Archivo de expediente	Secretaria

FLUJOGRAMA:



TRASLADO DEL ESTUDIANTE A OTRO ESTABLECIMIENTO

OBJETIVO: Efectuar el proceso de traslado de un estudiante de manera correcta y autorizada para otro centro educativo cuando sea solicitado por el padre de familia o encargado.

NORMAS:

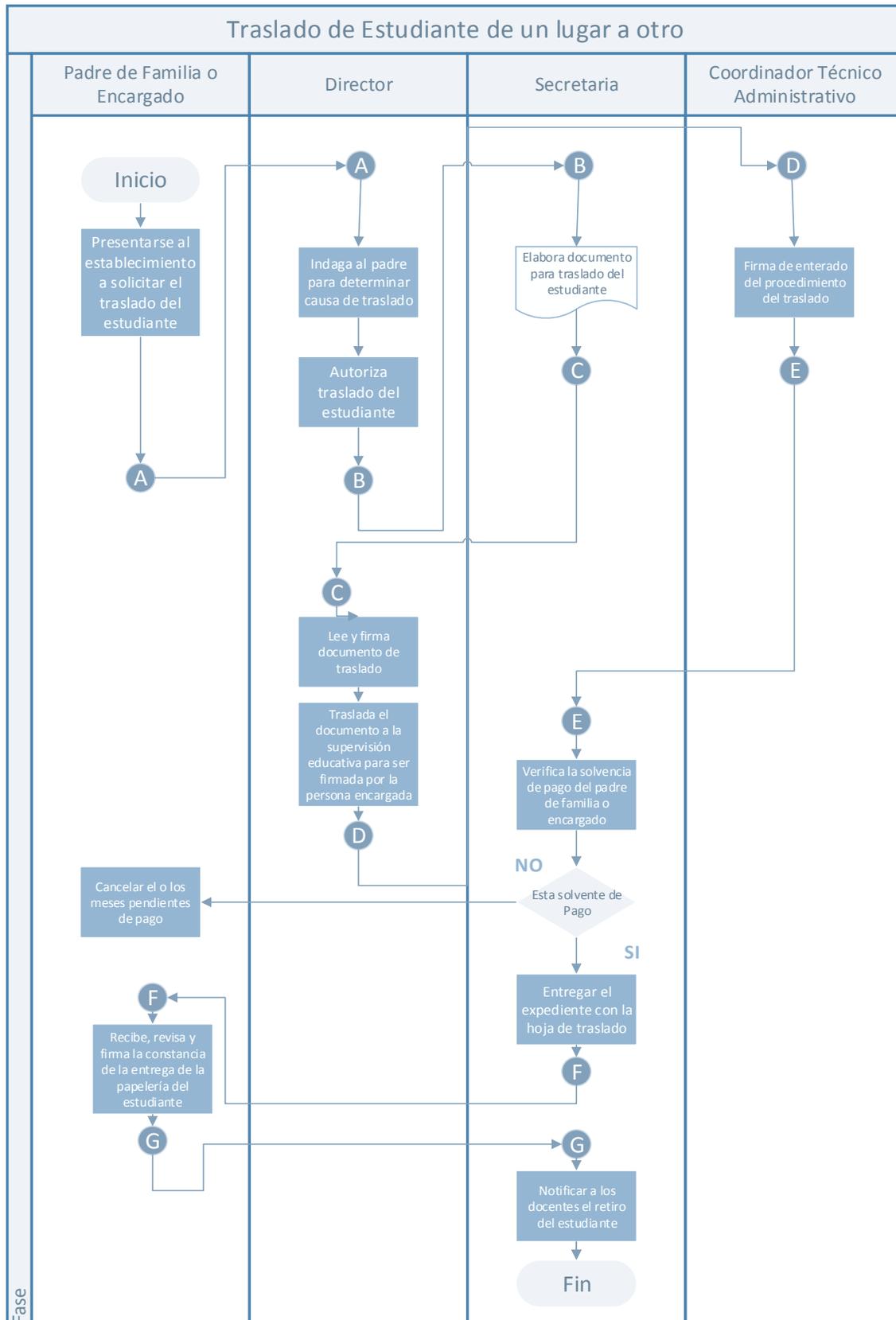
- La papelería del estudiante no podrá ser entregada al padre de familia o encargado para el proceso de traslado en los siguientes casos:
 - Cuando no esté pagado el o los meses anteriores al momento de realizarse el traslado.
 - Sin la autorización por parte del director del establecimiento.
 - Cuando el proceso de traslado lo requiera una persona ajena al padre de familia o encargado.
 - El proceso de traslado deberá contener el visto bueno del director y supervisor educativo para que cuente con la validez requerida.
 - Notificar al personal docente cuando se presente un caso de esta naturaleza.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Presentarse al establecimiento a solicitar el traslado del estudiante.	Padre de familia o encargado
2	Indagar al padre de familia o encargado para determinar la causa del traslado del estudiante.	Director
3	Autorizar el traslado del estudiante.	Director
4	Elaboración del documento correspondiente identificando nombre, código, grado que cursa el estudiante y el motivo por el cual se solicita el traslado del alumno.	Secretaria
5	Leer y firmar el documento que avala el traslado.	Director
6	Traslada documento a la supervisión educativa para ser firmado por la persona encargada de autorizar el proceso.	Director
7	Recibe, revisa y firma el documento aprobando el proceso.	Coordinador técnico administrativo (supervisor educativo)
8	Verificar que el padre de familia o encargado se encuentre solvente del pago de la colegiatura del mes en el cual se realizará el traslado.	Secretaria
9	Si tiene pagos atrasados debe cancelar el o los meses pendientes de pago anteriores a realizarse el traslado del estudiante.	Padre de familia o encargado

10	Entrega de expediente al padre de familia o encargado de la papelería completa y con la respectiva hoja de traslado.	Secretaria
11	Recibe, revisa y firma la constancia de la entrega de papelería del estudiante.	Padre de Familia o Encargado
12	Notificar a los docentes a través de una circular el retiro del estudiante.	Secretaria

FLUJOGRAMA:



COBRO DE COLEGIATURA

OBJETIVO: Realizar el correcto procedimiento para el proceso del cobro de colegiaturas apegados al reglamento interno del establecimiento educativo.

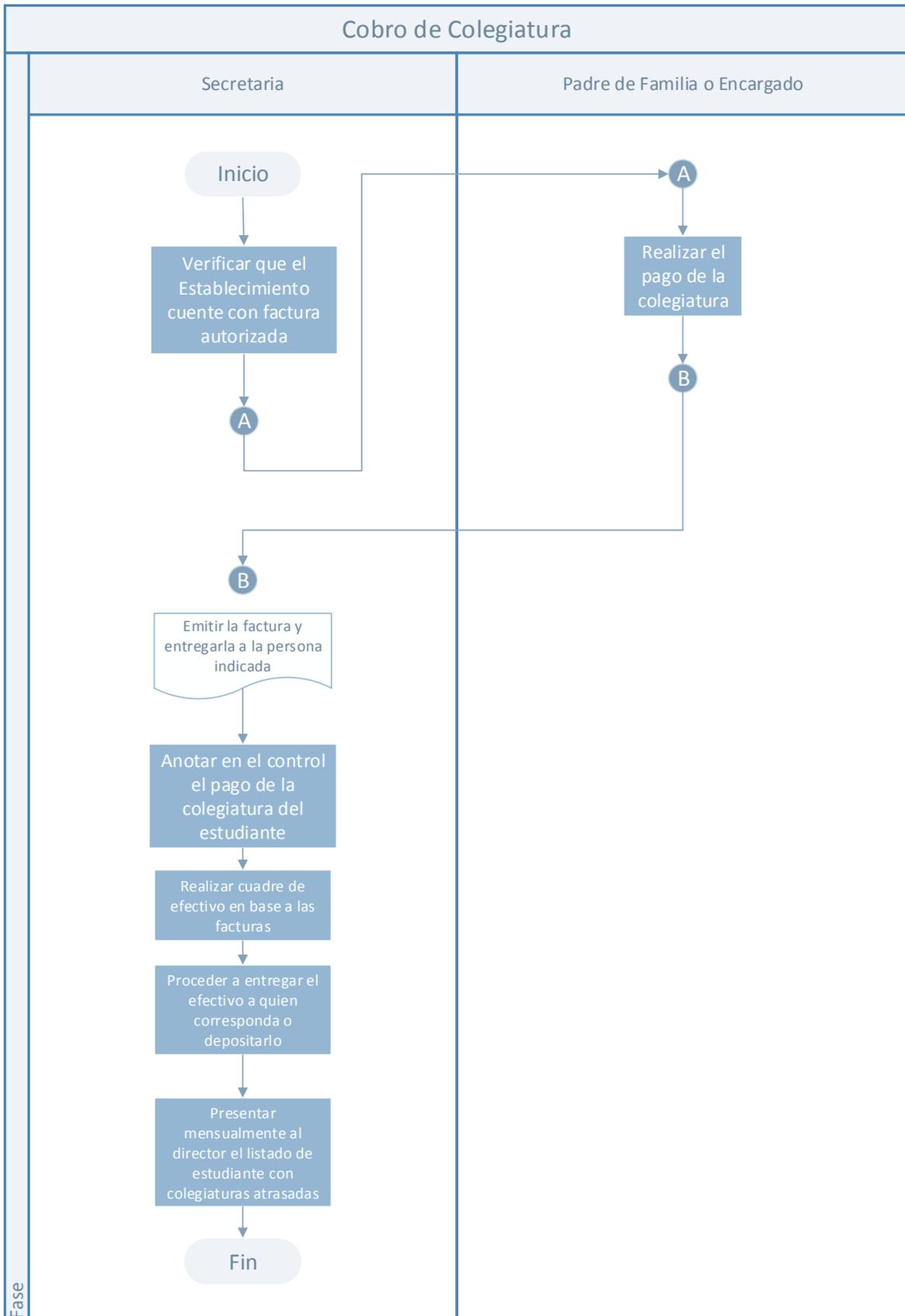
NORMAS:

- El pago de la colegiatura deberá realizarse a más tardar la fecha diez de cada mes.
- Si se cancela la colegiatura a partir del día once se le cobrará un recargo de Q.25.00 por concepto de mora.
- El estudiante deberá estar solvente de pago para tener derecho a evaluación.
- Es responsabilidad de la secretaria entregar la factura o recibo correspondiente al padre de familia, estudiante o encargado.
- Si cancela las colegiaturas completas del ciclo escolar que cursa el estudiante se hará un descuento del 10%.
- No se aceptan pagos parciales de la colegiatura mensual.
- No se aceptan cheques o cualquier otro medio de pago que no sea en efectivo.
- El mes de octubre deberá ser cancelado aunque el estudiante no reciba el tiempo completo del servicio.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Verificar que el establecimiento cuente con las facturas autorizadas.	Secretaria
2	Realizar el pago de la colegiatura	Padre de familia, encargado o estudiante
3	Emitir la factura y entregarla a la persona que realiza la cancelación de la colegiatura	Secretaria
4	Anotar en el control manual o computarizado el mes que se está cancelando, efectuando el procedimiento con el nombre correcto del estudiante.	Secretaria
5	Realizar cuadro de efectivo confrontando las facturas emitidas durante el día.	Secretaria
6	Efectuar el procedimiento de entrega del efectivo a la autoridad que corresponda o depositarlo en una entidad financiera autorizada de forma diaria.	Secretaria
7	Presentar mensualmente al director el listado de estudiantes con colegiaturas atrasadas	Secretaria

FLUJOGRAMA:



Fase

CONTROL DE CAJA CHICA

OBJETIVO: Efectuar adecuadamente el correcto control y liquidación de caja chica.

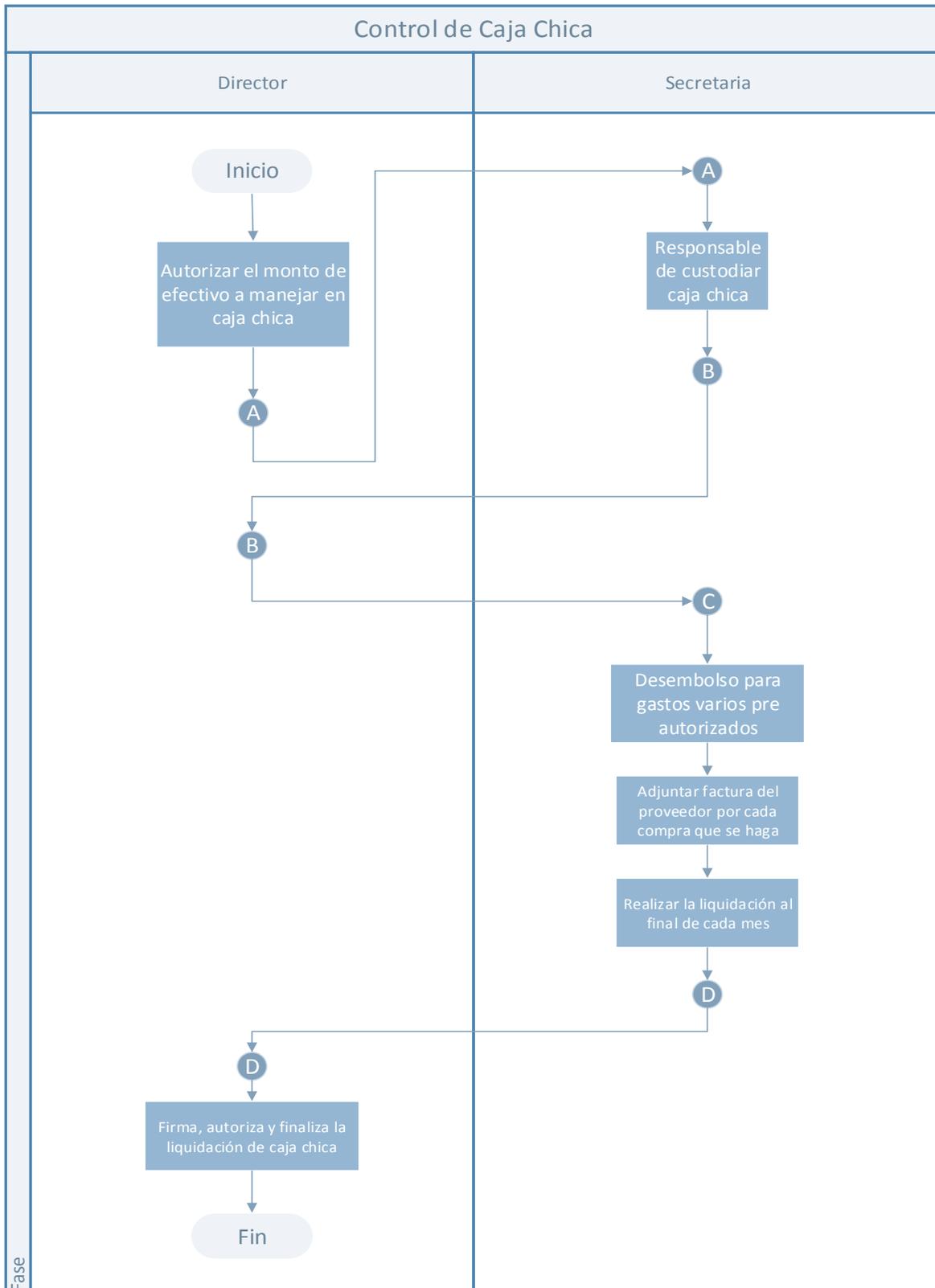
NORMAS:

- Sin previa autorización del director no se podrá disponer de los fondos de caja chica.
- Cada compra efectuada deberá ser amparada con factura contable del proveedor.
- Es responsabilidad de la secretaria la adecuada custodia de caja chica, pues es la encargada de realizar la liquidación de la misma.
- Únicamente el director o el propietario pueden fijar el monto a ser manejado en caja chica.
- La liquidación de caja chica deberá realizarse el último día hábil de cada mes.
- El faltante de efectivo que no sea amparado con factura, se descontará del sueldo del responsable del manejo de caja chica.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Autorizar el monto de efectivo para ser manejado en el fondo de caja chica.	Director
2	Responsable de la custodia de caja chica	Secretaria
3	Autorización para utilizar fondo de caja chica para gastos varios.	Director
4	Desembolso para gastos varios previamente autorizados.	Secretaria
5	Adjuntar la factura correspondiente a cada compra efectuada para la liquidación correspondiente.	Secretaria
6	Realizar la liquidación de caja chica al finalizar cada mes.	Secretaria
7	Firma, autoriza y finaliza la liquidación de caja chica.	Director

FLUJOGRAMA:



LISTA DE COTEJO

OBJETIVO: Efectuar la elaboración y presentación adecuada y ordenada de la lista de cotejo correspondiente a las actividades laborales de los docentes.

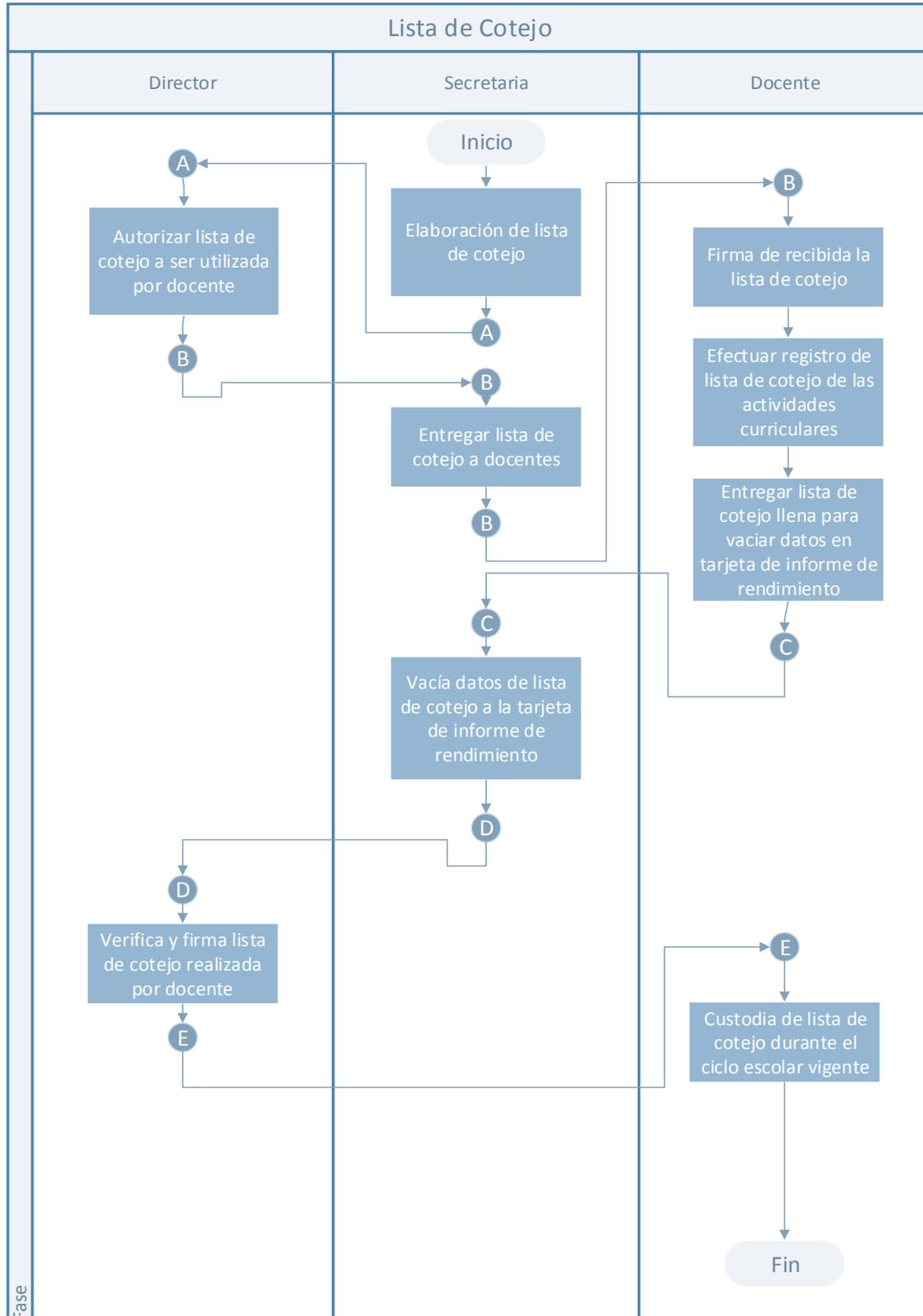
NORMAS:

- Es responsabilidad del director autorizar la lista de cotejo a utilizar en cada ciclo escolar.
- La lista de cotejo debe ser entregada a cada docente al inicio del ciclo escolar.
- Únicamente en la lista de cotejo autorizada por el centro educativo el docente puede entregar el informe del rendimiento escolar del estudiante.
- Es responsabilidad del docente la debida custodia y control de la lista de cotejo que se le ha entregado.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar listas de cotejo para ser autorizadas por el director y utilizadas por el personal docente.	Secretaria
2	Autorizar la utilización de las listas de cotejo previamente elaboradas.	Director
3	Entregar la lista de cotejo a los docentes para su futura utilización.	Secretaria
4	Firma de recibido las listas de cotejo a utilizar	Docente
5	Efectuar el registro correspondiente en la lista de cotejo de las actividades curriculares realizadas	Docente
6	Entregar la lista de cotejo llena al colaborador administrativo que corresponda para vaciar los datos en la tarjeta de informe de rendimiento.	Docente
7	Vaciar los datos de la lista de cotejo en la tarjeta de informe de rendimiento de cada estudiante.	Secretaria
8	Verificar firmar y devuelve la lista de cotejo utilizada por el docente en el tiempo requerido.	Director
9	Custodia de la lista de cotejo durante el ciclo escolar vigente.	Docente

FLUJOGRAMA:



EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA POR PÉRDIDA DE ESCOLARIDAD

OBJETIVO: Identificar los requisitos necesarios para realizar el procedimiento de evaluación extraordinario a él o los estudiantes que lo requieran.

NORMAS:

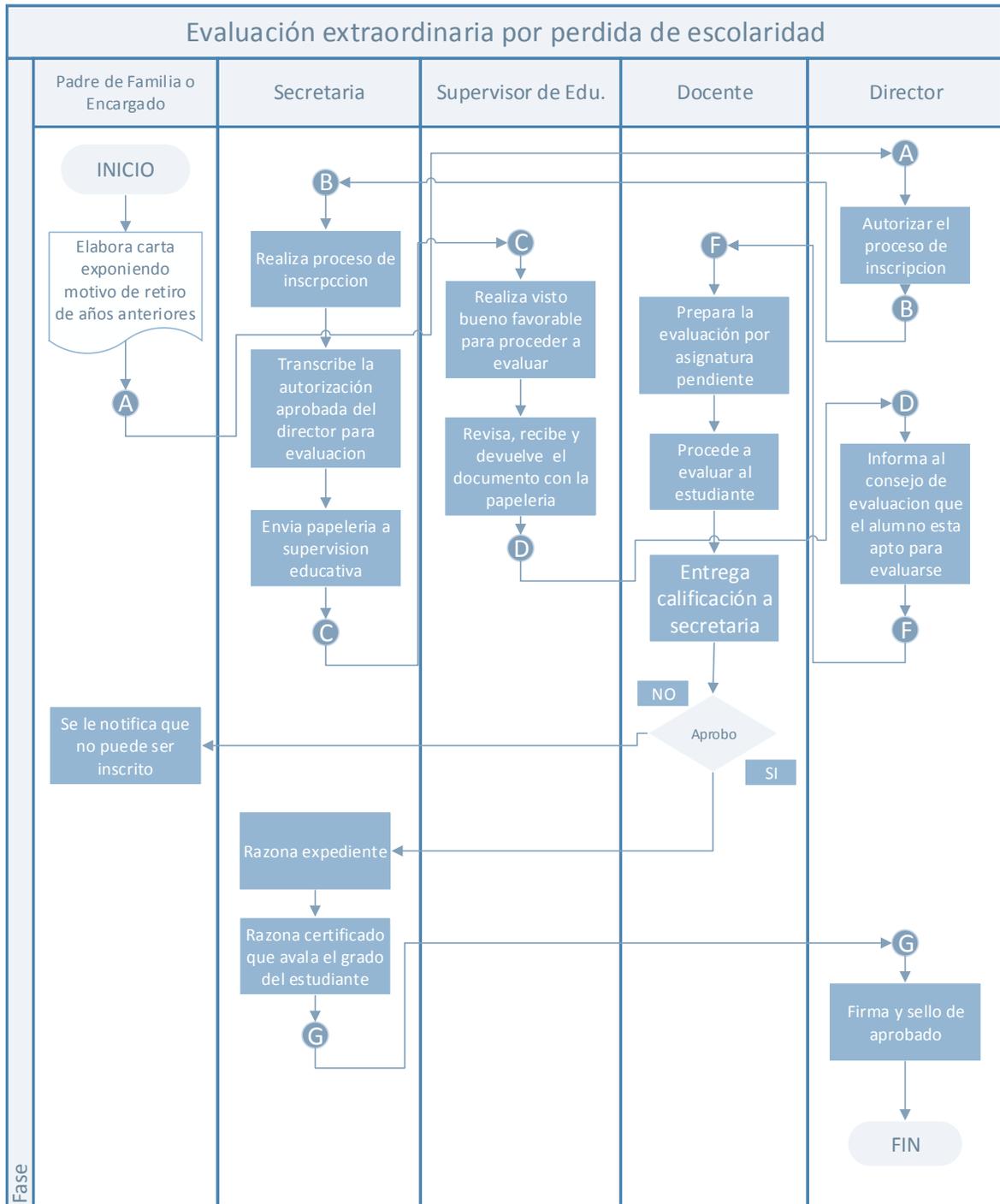
- No se recibirá a estudiantes con una edad mayor o igual a 5 años a la edad promedio de los alumnos inscritos en el grado que corresponda.
- El alumno para poder someterse a la evaluación extraordinaria debe presentar interés de estudiar en el establecimiento sin ningún tipo de presión.
- El padre de familia o encargado debe conocer previamente las reglas del establecimiento y aceptarlas para poder realizar el trámite.
- La papelería del estudiante deberá estar completa hasta el último ciclo cursado y aprobado.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de carta dirigida al director del establecimiento exponiendo el motivo por el cual su hijo se retiró de estudiar los años anteriores.	Padre de familia o encargado
2	Autorizar el proceso de inscripción del estudiante.	Director
3	Realizar el proceso de inscripción.	Secretaria
4	Transcribir la resolución de la carta autorizada por el director y firmada por el consejo de evaluación donde autorizan que si proceda a evaluarse el alumno.	Secretaria
4	<p>Envío de papelería necesaria debidamente firmada y sellada al supervisor educativo la cual es :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolución de carta expuesta por padre de familia o encargado. ✓ Partida de nacimiento del alumno reciente. ✓ Certificados de años cursados anteriormente. ✓ Constancia del Cogido personal del alumno. 	Secretaria

5	Recibe, revisa y devuelve el documento con la papelería otorgando el visto bueno favorable para poder proceder a evaluar al alumno.	Supervisor Educativo
6	Informa al consejo de evaluación que el alumno está apto para ser evaluado extraordinariamente	Director
7	Preparación de las evaluaciones por la materia asignada.	Docente
8	Procede a evaluar al estudiante	Docente
9	Entrega de la calificación de la materia ya evaluada a la secretaria.	Docente
10	Se procede a razonar el certificado para que el alumno quede apto para el grado superior inmediato.	Secretaria
11	Firma y sello de aprobado	Director

FLUJOGRAMA:



EMISIÓN DE FICHAS BIMENSUALES

OBJETIVO: Realizar el adecuado llenado o registro de la información escolar presentada por el docente del rendimiento académico del estudiante.

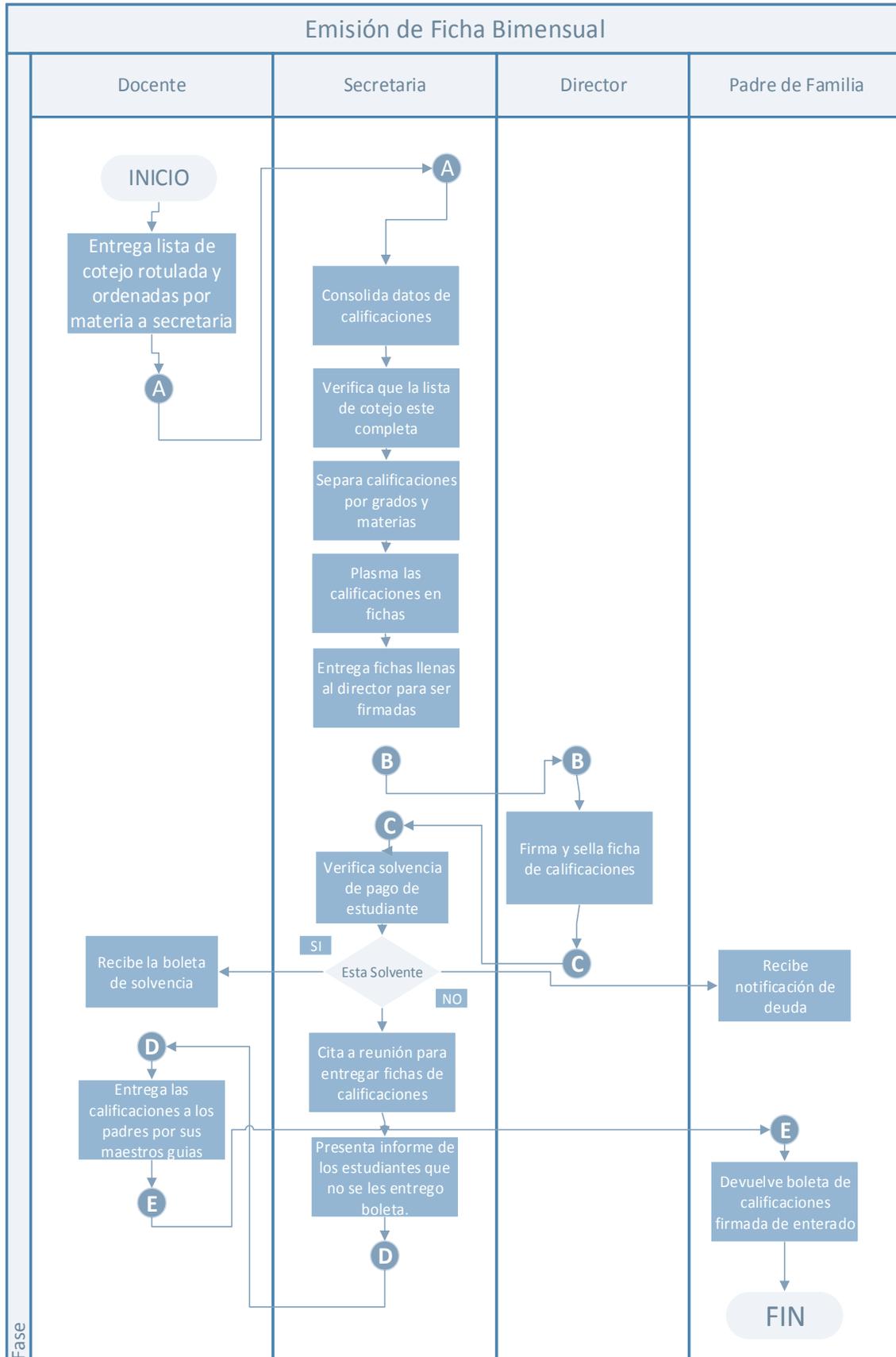
NORMAS:

- El director no firmará la boleta de calificaciones que no se encuentre debidamente llena con las asignaturas que recibe el estudiante.
- El docente debe entregar la lista de cotejo sin tachones o alteraciones.
- Las calificaciones serán entregadas únicamente al padre de familia o encargado que haya firmado el contrato en el centro educativo.
- No se entregará ficha de calificación si el estudiante no está solvente de pago.
- No se permitirá el ingreso del estudiante a quien el padre de familia o encargado no se presente a recoger la boleta de calificaciones.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entrega de listas de cotejo debidamente rotuladas y ordenadas por materias a la administración.	Docente
2	Consolidar datos.	Secretaria
3	Verificar que la lista de cotejo se encuentre completa.	Secretaria
4	Separación de las calificaciones por grados y materias.	Secretaria
5	Plasmar las calificaciones en las fichas de calificación.	Secretaria
6	Entrega de las fichas de calificación ya llenas para que sean firmadas.	Secretaria
7	Firma y sella las fichas de calificación para que tengan validez.	Director
8	Verificar que el padre de familia o encargado esté solvente de pago para poder entregar la boleta de calificaciones.	Secretaria
9	Citar a los padres de familia o encargados a una reunión con horario y fecha establecida para poder entregar las fichas de calificaciones.	Secretaria
10	Entrega de calificaciones al padre de familia o encargado por el maestro guía de cada grado.	Docente
11	Presentar informe de los estudiantes a los cuales no se entregó boleta de calificación	Secretaria
12	Devolver boleta de calificaciones debidamente firmada de enterado.	Padre de familia o encargado del estudiante

FLUJOGRAMA:



EMISIÓN DE ESTADÍSTICA INICIAL

OBJETIVO: Elaborar una estadística inicial apegada a los estatutos establecidos por la entidad gubernamental a la cual se rigen los centros educativos privados.

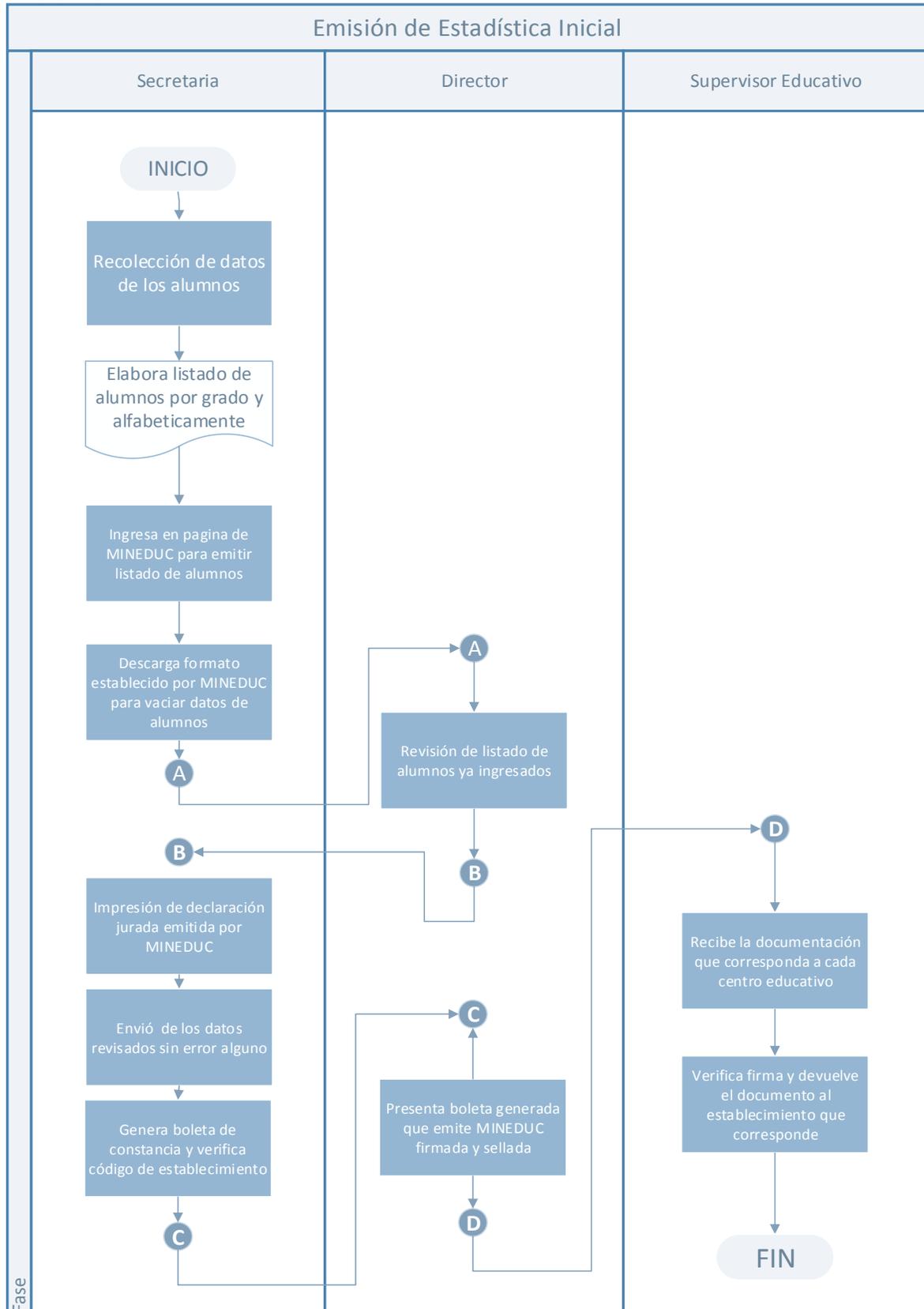
NORMAS:

- La estadística debe ser presentada basada en la edad y sexo del estudiante.
- La elaboración de las estadísticas debe estar apegado a los lineamientos estipulados por el MINEDUC.
- No se permitirá dejar fuera de la estadística a ningún estudiante del centro educativo.
- No se permite remitir la papelería a la supervisión educativa sin previa autorización y verificación del director.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recolección de datos de los alumnos.	Secretaria
2	Elaboración de listado de alumnos por grados y ordenados en forma alfabética.	Secretaria
3	Ingresar a la página del MINEDUC www.mineduc.gob.gt .y buscar la opción para proceder a emitir el listado de alumnos.	Secretaria
4.	Descargar formato establecido por el MINEDUC.	secretaria
5.	Vaciado de datos de los alumnos.	Secretaria
6.	Revisión de listado de alumnos ya ingresados.	Director
7.	Impresión de declaración Jurada emitida por el MINEDUC.	Secretaria
8.	Se envía los datos ya revisados sin ningún error.	Secretaria
9	Se genera la boleta de constancia de envío y se verifica el código del establecimiento.	Secretaria
10.	Se presenta a la supervisión educativa la boleta generada que emite el MINEDUC debidamente firmada y sellada.	Director
11	Recibe la documentación que corresponda a cada centro educativo.	Supervisor Educativo
12	Verifica, firma y devuelve el documento al establecimiento que corresponda.	Supervisor Educativo

FLUJOGRAMA:



REVALIDACIÓN ANUAL

OBJETIVO: Avalar la calidad de servicios que ofrece una institución educativa privada.

NORMAS:

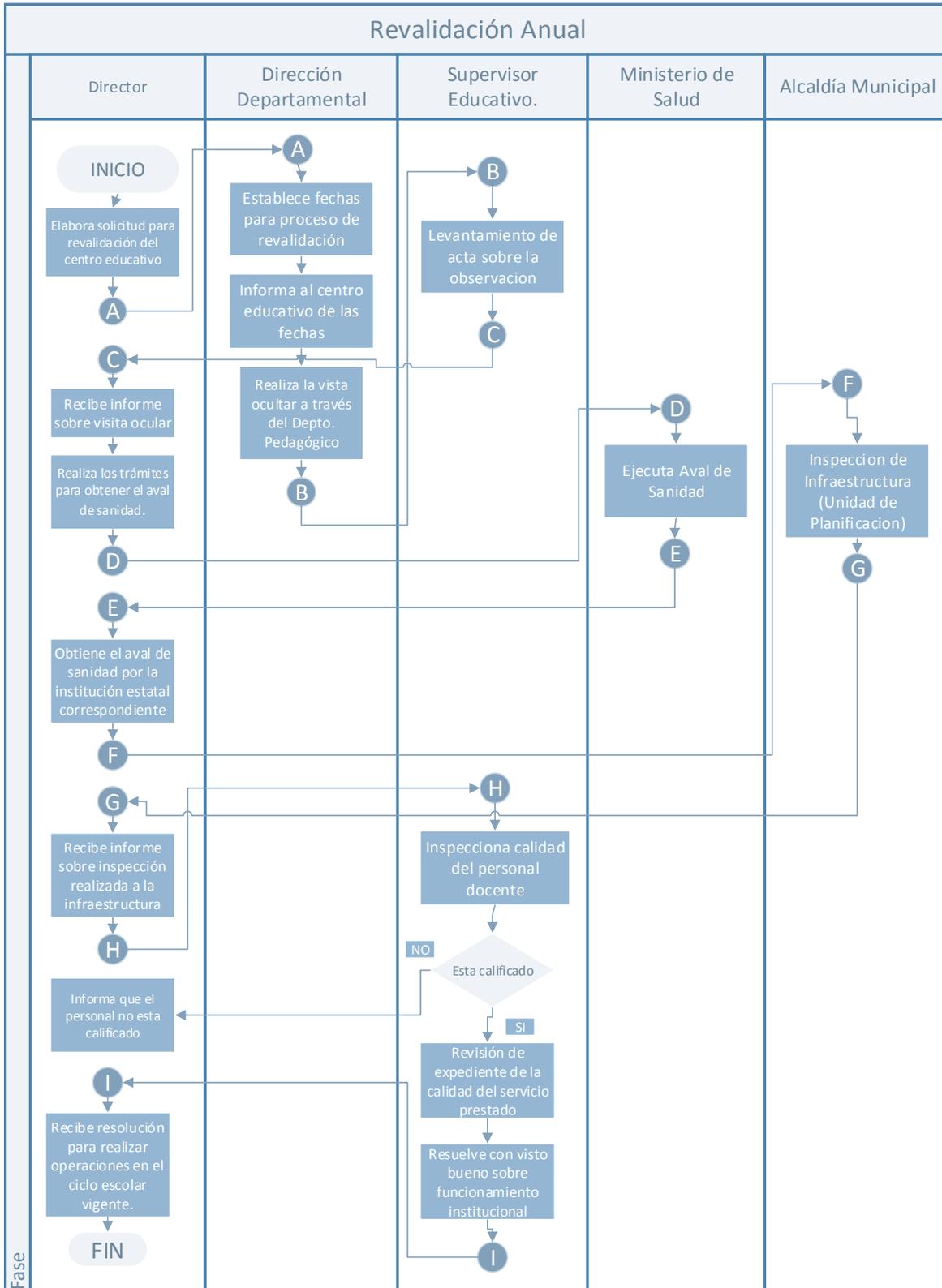
- Hacer las respectivas solicitudes por escrito a las diferentes dependencias que realizan visita ocular.
- Cumplir entrega de expediente con las fechas establecidas.
- Comprobar con un currículum documentado las calidades del personal contratado en la institución.
- Llenar con las condiciones pedagógicas de infraestructura.

TABLA DESCRIPTIVA:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de solicitud para revalidación anual.	Director
2	Se establecen fechas para realizar proceso de revalidación del centro educativo.	Dirección Departamental
3	Informa al centro educativo de las fechas establecidas para realizar la revalidación del establecimiento.	Dirección Departamental
4	Visita Ocular al centro educativo	Dirección Departamental (Depto. Pedagógico)
5	Levantamiento de acta sobre la observación.	Supervisor Educativo
6	Recibe informe sobre visita ocular	Director
7	Realiza los trámites para obtener el aval de sanidad.	Director
8	Ejecuta aval de sanidad	Ministerio de Salud
9	Obtiene el aval de sanidad por la institución estatal correspondiente	Director
10	Inspección de Infraestructura	Unidad de Planificación (Alcaldía municipal)
11	Recibe informe sobre inspección realizada a la infraestructura por parte de la unidad de planificación municipal.	Director
12	Inspección de calidad del personal docente, técnico y administrativo.	Supervisor Educativo

13	Revisión del expediente completo que compruebe la calidad de servicio prestado.	Supervisor Educativo
14	Elaboración de resolución para visto bueno sobre el funcionamiento institucional.	Supervisor Educativo.
15	Recibe resolución por parte de la supervisión para realizar operaciones en el ciclo escolar vigente.	Director

FLUJOGRAMA:



BIBLIOGRAFÍA

1. En la defensa de la PUCP (2014). <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-procedimiento-definicion-y-elementos->
2. Franklin, Enrique. (2009). Organización de empresas análisis, diseño y estructura. México: McGRAW-HILL.
3. Mejía, B. (2006). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. (5ta. Ed.). Bogota Colombia: ECOE EDICIONES.
4. Normas en tu Empresa (2014). <http://www-mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-entuempresa2014>