

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR



**“CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE
NIVEL MEDIO, DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA
DE DECISIONES”**

Karen Anaíza de León Pivaral

Quetzaltenango, marzo de 2024

AUTORIDADES USAC

RECTOR MAGNIFICO: M.A WALTER RAMIRO MAZARIEGOS BIOLIS

SECRETARIO GENERAL: LIC. LUIS FERNANDO CORDÓN LUCERO

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTOR GENERAL Y PRESIDENTE: DR. CÉSAR HAROLDO MILIÁN REQUENA

SECRETARIO ADMINISTRATIVO: MSc. JOSÉ EDMUNDO MALDONADO

REPRESENTANTES DOCENTE: MSc. RAÚL BETHANCURT

MSc. EDELMAN MONZÓN

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL: BR. ALEYDA TRINIDAD DE LEÓN

REPRESENTANTE DE EGRESADOS: LIC. VICTOR DÍAZ

DIRECTOR DE DIVISIÓN: MSc. SERGIO ANIBAL SUM GARCÍA

COORDINADOR DE CARRERA: MSc. JULIO CÉSAR LÓPEZ DE LEÓN

**TRIBUNAL QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PROFESIONAL DE
AREAS PRÁCTICAS**

MSC. Brian Armando Huertas Santizo

DR. Percy Iván Aguilar Argueta

DR. Juan Filemón Camposeco Pérez

ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DR. Edgar Vidal Camposeco Pérez

REVISOR DE TESIS

MSC. Oswaldo Guillermo Vásquez Pacajoj

PADRINOS

LICDA. Amaya Arcelya Espinoza Pivaral



Quetzaltenango, 3 de noviembre de 2023

Maestro:
Julio César López de León
Coordinador de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría
Centro Universitario de Occidente
Edificio

Estimado Señor Coordinador:

En atención al nombramiento CPA/CCEE/AS No. 02-2022 de fecha 3 de marzo del año dos mil veintidós, he procedido a asesorar a la estudiante: **KAREN ANAÍZA DE LEÓN PIVARAL**, quien se identifica con número de carné **2102 20228 1207** y registro académico **201030203**, en la elaboración de su trabajo de graduación, titulado: **"CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO, DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES"**.

Me permito informar a usted que el trabajo realizado por la estudiante tiene como aporte primordial contribuir al correcto uso de la contabilidad gerencial para entidades educativas privadas, lo cual les permita optimizar sus recursos y por ende, obtener mejores resultados financieros que les permita seguir brindando servicios educativos de calidad y que a su vez se vele por los intereses económicos de los propietarios de las entidades sujetas a estudio, las cuales cumplen con un fin social de promover la educación en el país.

Dicho trabajo ha sido realizado utilizando los métodos de investigación que se requieren para garantizar la calidad del mismo, por lo que a mi criterio considero que la presente enriquecerá nuestro material técnico de apoyo a nivel académico, profesional y social.

Por lo antes expuesto, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE** al presente trabajo de graduación para su correspondiente revisión, previo a conferírsele el título de **CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**, en el grado académico de Licenciada.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Edgar Vidal Camposeco Pérez
ASESOR TRABAJO DE GRADUACIÓN
REGISTRO DE PERSONAL No. 20111086

CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA
CCEE/AS

Quetzaltenango 12 de febrero de 2024.

MSC.
Julio César López de León
Coordinador de la Carrera de Auditoría
Centro Universitario de Occidente
Universidad San Carlos de Guatemala

Estimado Maestro:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que en atención al nombramiento según oficio REV/CPA/CCEE/ No. 038-2023 de fecha 8 de noviembre de 2023, he procedido a revisar el trabajo de graduación de la estudiante: KAREN ANAIZA DE LEÓN PIVARAL, carné No. 2102 20228 1207 y Registro Académico No. 201030203, de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, el cual tiene como título. “CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSITUACIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO, DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES”.

Durante la revisión de fondo que fue realizada la estudiante fue diligente, se sujetó a las recomendaciones que se le indicaron, utilizando los procedimientos y métodos de investigación que se requieren para garantizar la calidad de este, por lo que a mi criterio considero que dicho trabajo de graduación enriquecerá nuestro material técnico de apoyo a nivel académico profesional.

En tal virtud emito **DICTAMEN FAVORABLE** al presente trabajo de graduación, a fin de que la estudiante Karen Anaíza De León Pivaral, pueda continuar con los trámites respectivos, para poder optar al grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría”

Respetuosamente:



Lic. Oswaldo Vásquez Pacaño
Contador Público y Auditor
Colegiado No.460
Revisor

Lic. Oswaldo G. Vásquez Pacaño
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 460

El infrascrito DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN No. CPA. 012-2024** del día once de marzo de dos mil veinticuatro presentado por el (la) estudiante: Karen Anaiza de León Pivaral carné No. 2102 20228 1207 y registro académico 201030203 emitida por el Coordinador de la Carrera de: CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: **"CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO, DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES"**

Quetzaltenango 7 de marzo 2024

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Msc. Sergio Anibal Sum Garcia
Director de la División de
Ciencias Económicas

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: Honra y Gloria sea para mi eterno Salvador, por su fidelidad y permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por mis triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, las voces de un millón de ángeles no expresaran mi gratitud, lo que soy y lo que anhelo ser, lo debo todo a él. A Dios sea la Gloria.

A MI MAMI: Consuelo Pivaral, dedico este triunfo al regalo más hermoso que Dios me dio, a mi valiente mamá, a mi ejemplo de lucha, a mi pilar y la razón de vida por su enorme entrega, su inquebrantable dedicación, su amor abnegado, su esfuerzo incansable para hacer realidad cada uno de mis sueños, gracias a ella sé que cada anhelo de mi corazón lo puedo cumplir si ella esta.

A MI PAPI: Augusto de León (†) Se fue muy pronto, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, lo honro y le agradezco eternamente por enseñarme que la vida es lucha y se lucha siempre, infinitas gracias por la mamá que me escogió.

A MIS HERMANOS : Juan Francisco y María Julia de León, porque los amo infinitamente ellos son mi lugar seguro, por enseñarme a no rendirme jamás, por hacer que mi luz brille, porque cuando nos tenemos el uno a otro, lo tenemos todo.

A LOS QUE SE FUERON: Efraín de León, Byron Espinoza y Jorgito Miranda, por amarme con tanta dulzura y dejar en mi vida huellas imborrables de nobleza y amor, hoy sé que descansan en los brazos de nuestro buen Dios.

A MI ASESOR DE TESIS: Doctor Edgar Camposeco, por su invaluable orientación y apoyo, su conocimiento y compromiso fueron fundamentales, por su guía experta y amable. Gracias por ser un mentor excepcional.

AL COLEGIO ECO SCHOOL Q'ANILL: Por confiar y permitir mi desarrollo profesional dentro de sus hermosas paredes, por desafiarme y enseñarme que las cosas siempre se pueden hacer mejor, buscando la excelencia.

AL CUNOC : Regalo hermoso de nuestro bello país, gracias por ser testigo de cada uno de mis sueños profesionales, por prepararme intelectualmente y crear en mí una conciencia correcta, humana y justa.

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO I	3
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO	3
1.1 Educación	3
1.1.1 Sistema educativo	4
1.1.2 Sistema educativo guatemalteco	5
1.1.3 Marco legal del sistema educativo guatemalteco	11
CAPÍTULO II	16
CONTABILIDAD GERENCIAL	16
2.1 Contabilidad	16
2.1.1 Objetivos de la contabilidad	17
2.1.2 Estados financieros	18
2.1.3 Clasificación de la contabilidad	20
CAPÍTULO III	31
TOMA DE DECISIONES	31
3.1 Administración	31
3.1.1 Proceso administrativo	32
3.1.2 Niveles gerenciales	39
3.1.3 Toma de decisiones	42
CAPÍTULO IV	49
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO DE LA ZONA CINCO DE QUETZALTENANGO	49
CAPÍTULO V	52
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
5.1 Conclusiones	62
5.2 Recomendaciones	63
CAPÍTULO VI	64
PROPUESTA	64
6.1 Contenido	66
6.1.2 Contenido programático Contabilidad Gerencial	67
6.1.3 Plan de desarrollo de tema (para uso del disertante)	70
6.1.4 Contenido programático Toma de decisiones	71
6.1.5 Plan de desarrollo del tema (para el disertante)	74

Diseño de Investigación	86
Bibliografía	97

Índice de gráficas

Grafica 1. Conocimiento de contabilidad gerencial	52
Grafica 2. La entidad educativa utiliza contabilidad gerencial como herramienta de información y para toma de decisiones	53
Grafica 3. Función que tiene la contabilidad gerencial para la institución.....	54
Grafica 4. Relación de la información de la contabilidad gerencial con el proceso de toma de decisiones.....	55
Grafica 5. Personal, área o departamento responsable de tomar decisiones sobre la gestión de la institución.....	56
Grafica 6. El sistema de toma de decisiones es efectivo	58
Grafica 7. Mejoras para realizar en el actual proceso de toma de decisiones	59
Grafica 8. Riesgos que actualmente tiene la institución respecto a la toma de decisiones...	60
Grafica 9. Mejoras para realizar en el actual sistema de toma de decisiones, partiendo de la utilización de la contabilidad gerencial	61

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de habitantes por nivel y grado más alto aprobado en el municipio de Quetzaltenango	49
Tabla 2. Instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona 5 de Quetzaltenango	50
Tabla 3. Proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas	57

Introducción

Quetzaltenango es un municipio que se caracteriza por los diferentes servicios que brinda a la región suroccidente del país, siendo uno de los servicios en los que sobresale el sistema educativo. En Quetzaltenango convergen centros educativos públicos y privados que brindan servicios educativos a nivel primario, medio, diversificado y universitario, ubicándose en diferentes zonas de la ciudad.

Las instituciones educativas son organizaciones que deben contar con una administración eficiente y eficaz, lo cual se reflejara en el aspecto administrativo y académico de la entidad. Las instituciones educativas públicas operan con fondos otorgados por el Estado de Guatemala; mientras que las privadas obtienen los ingresos mediante el cobro de cuotas establecidas y autorizadas, por el servicio que brindan. El desarrollo de la institución privada dependerá de la correcta administración de la gerencia.

La administración de una institución conlleva tomar decisiones, para lo cual la gerencia debe tener un alto nivel de seguridad sobre la decisión tomada, para obtener los resultados esperados. Para lograr lo anterior, la gerencia debe poseer información relevante y oportuna, la cual se adquiere por medio de la utilización de herramientas administrativas, contables, financieras, tecnológicas, entre otras. Las organizaciones formalmente establecidas cuentan con un sistema contable, en el cual se registran las actividades de la institución y se expresan en unidades monetarias, a lo cual se le conoce como contabilidad financiera que es la base para las distintas clasificaciones de contabilidad, una de ellas la contabilidad gerencial.

La contabilidad gerencial es una herramienta de información cualitativa y por su naturaleza tiene una estrecha relación con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, monitoreo y seguimiento; y el control de las unidades económicas de la organización. La contabilidad gerencial es un medio para tomar decisiones que promuevan el desarrollo de la entidad a la que corresponda.

Las instituciones educativas son organizaciones que deben estar formalmente constituidas ante el Ministerio de Educación MINEDUC; Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor DIACO; Superintendencia de Administración Tributaria SAT; y, otras dependencias gubernamentales. Por ello, dentro de la información que deben poseer para su

correcto funcionamiento está la información contable

La presente investigación corresponde a, la contabilidad gerencial para la correcta toma de decisiones en las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango, que de acuerdo con el Ministerio de Educación en la zona se encuentran seis establecimientos registrados.

El marco contextual, fundamentos teóricos, resultados de la investigación y propuesta integran el presente trabajo de graduación, que se divide en los siguientes capítulos. Capítulo I, se realiza la descripción de las instituciones educativas privadas de nivel medio y el sistema educativo guatemalteco.

En el siguiente capítulo se aborda los fundamentos teóricos de la contabilidad gerencial, se inicia con el concepto de contabilidad, objetivos, clasificación de la contabilidad y se desarrolla lo relativo a la contabilidad gerencial y funciones.

Los fundamentos teóricos de la toma de decisiones se presentan en el capítulo III, en el cual se presenta la información del proceso administrativo, niveles gerenciales y el proceso de toma de decisiones.

El capítulo IV corresponde a la información de las instituciones educativas objeto de estudio, se presenta el nombre de cada establecimiento, números de registro ante el Ministerio de Educación, ubicación, plan y jornada de estudios.

La presentación de resultados y análisis de estos se desarrolla en el capítulo V, se presentan las gráficas por cada interrogante planteada a la gerencia de las instituciones educativas y se contrasta con los fundamentos teóricos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presenta la propuesta intitulada: “Taller para la toma de decisiones con base en contabilidad gerencial para las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango”. La propuesta se desarrolla en el capítulo VI.

El diseño de investigación, instrumento de investigación y bibliografía forman parte de la sección de anexos.

CAPÍTULO I

INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO

1.1 Educación

Para desarrollar el tema de instituciones educativas, debe iniciarse con ¿a qué se refiere educar? “El termino educar proviene de la palabra latina *educare* que significa criar, cuidar, alimentar y formar o instruir, pero suele considerarse que también guarda relación el verbo latino *educere* que significa sacar o extraer, avanzar, elevar” (Espot, 2006, pág. 51)

Educare significa criar, por ello, puede decirse que inicia desde el nacimiento e inicia en el hogar, donde la familia tiene un papel importante en los primeros años de vida del ser humano. Asimismo, educare es cuidar y alimentar, por lo que, al referirse a educar, se está indicando que es una actividad que debe desarrollarse constantemente; por ello, es común escuchar la frase de que el ser humano nunca deja de aprender.

También es interesante observar que educare significa formar o instruir, la formación inicia en el hogar, pero para formar a una persona y que se desarrolle de forma integral, es necesario la participación de las instituciones educativas; las cuales tienen un papel importante en el desarrollo de la persona y de la sociedad en general.

Adicional a educare, se hace mención que el verbo latino educere tiene relación con educar. Es decir, que educar también comprende en extraer el aprendizaje y conocimiento de una persona o de un grupo de personas para poder transmitirlo a otros; de tal manera que se promueva el avance del ser humano. Al educar se está llevando a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, el cual es un proceso dinámico, donde se forma al ser humano por medio de la transmisión de conocimientos; es decir se realiza lo indicado por la palabra latina educare y el verbo latino educere.

Se ha hecho mención que educar es inherente al ser humano. Kant, manifiesta que el hombre es el único ser susceptible de educación. El hombre no puede hacerse hombre más que por la educación. No es más que lo que ella hace de él. Y observaremos que no puede recibir esa educación más que de otros hombres que a su vez la hayan recibido” (Sarramona, 2000, pág. 13)

Solamente el ser humano puede educar a otros seres humanos, de tal forma que el

conocimiento ha sido transmitido de generación en generación. El conocimiento y el desarrollo actual de la sociedad en general, son gracias a la educación recibida y transmitida por las personas desde la antigüedad.

Tal como lo indica Kant, que el hombre no es más que lo que la educación hace de él, hace referencia a que sin educación el hombre no podría tener un desarrollo que le permita desempeñarse en la vida, no tendría la capacidad de afrontar las diferentes situaciones de la vida y tampoco podría formar y transmitir el conocimiento a otros.

1.1.1 Sistema educativo

La educación es realizada por medio del sistema educativo. “El sistema educativo es una colección de instituciones diferenciadas, de amplitud nacional, cuyo control e inspección general es, al menos en parte, de la incumbencia del Estado y cuyos procesos y partes integrantes están relacionados entre sí” (Brigido, 2006)

La vida del ser humano está construida con base en sistemas, el sistema familiar, el sistema laboral, sistema profesional, el sistema educativo, entre otros. Un sistema está integrado por elementos, normas y procedimientos; los cuales permiten el desarrollo de una o más áreas de acción de un grupo de personas.

El sistema educativo de una sociedad, es una estructura por medio de la cual se realiza el proceso de enseñanza aprendizaje. Este sistema está integrado por entidades gubernamentales y no gubernamentales, de ahí que el sistema es una colección de instituciones diferenciadas.

A nivel de Guatemala, la educación es un derecho del ciudadano y el Estado está obligado a proveerla, por lo que el sistema educativo debe estar estructurado de tal forma que abarque las áreas más recónditas del país; por ello, debe ser de amplitud nacional y sin excepción alguna para los habitantes.

La educación al ser una obligación del Estado, implica que este vele por el adecuado

cumplimiento de los objetivos educativos, por medio de la creación de las entidades gubernamentales y el marco legal que regule las actividades relacionadas con el sistema educativo; siendo este último, el medio para tener una sociedad educada.

1.1.1.1 Instituciones educativas

Dentro del sistema educativo hay diferentes entidades que participan, entre ellas, las instituciones educativas.

Una institución educativa es un sistema organizado de estructuras que está fuertemente arraigado de valores, sentimientos y actitudes con una finalidad conocida por todos: la gestión del proceso enseñanza aprendizaje. Pero, en sí misma es un sistema basado en el intercambio de información entre los emisores y receptores. Donde los papeles tanto del emisor como del receptor se ven intercambiados permanentemente. (Félix, 2015)

El proceso de enseñanza aprendizaje abarca diversas áreas que el ser humano debe aprender, dependiendo del nivel educativo que este cursando; sin embargo, el proceso no se restringe solamente a las áreas que conforman un pensum de estudios, sino incluye el fortalecimiento de valores, mejorar actitudes y hábitos, lo cual es llevado a cabo por la institución educativa que es un subsistema que forma parte de un conglomerado mayor, el sistema educativo.

Como lo indica Félix, en el proceso se intercambia información entre emisores quienes pueden adquirir el papel de receptores y receptores quienes pueden adquirir el papel de emisores, en otras palabras, el proceso no es estático; por ello, un aspecto que debe caracterizar a una institución educativa es que el proceso de enseñanza aprendizaje sea dinámico, lo cual permitirá el progreso de los participantes.

1.1.2 Sistema educativo guatemalteco

Con base en el artículo tres del decreto 12-91 Ley de Educación Nacional, el sistema educativo guatemalteco es el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las

características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca. (Congreso de la República, 1991, pág. 3)

El sistema educativo de cada país tiene características diferentes, ya que debe responder a las necesidades de la población y deben estar acordes a la realidad de cada país; por tanto, el sistema educativo mexicano diferirá del sistema educativo guatemalteco.

De acuerdo con lo indicado en la Ley de Educación Nacional, el sistema educativo es la integración de elementos, tales como, Ministerio de Educación, instituciones educativas, padres de familia y educandos. Cada uno de estos elementos desempeña un papel diferente y a la vez interactúan entre sí para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

La estructura del sistema educativo debe basarse en el contexto nacional, considerando que Guatemala un país multilingüe, multiétnico y pluricultural, por lo cual el proceso de enseñanza aprendizaje debe considerar las características de cada región del país.

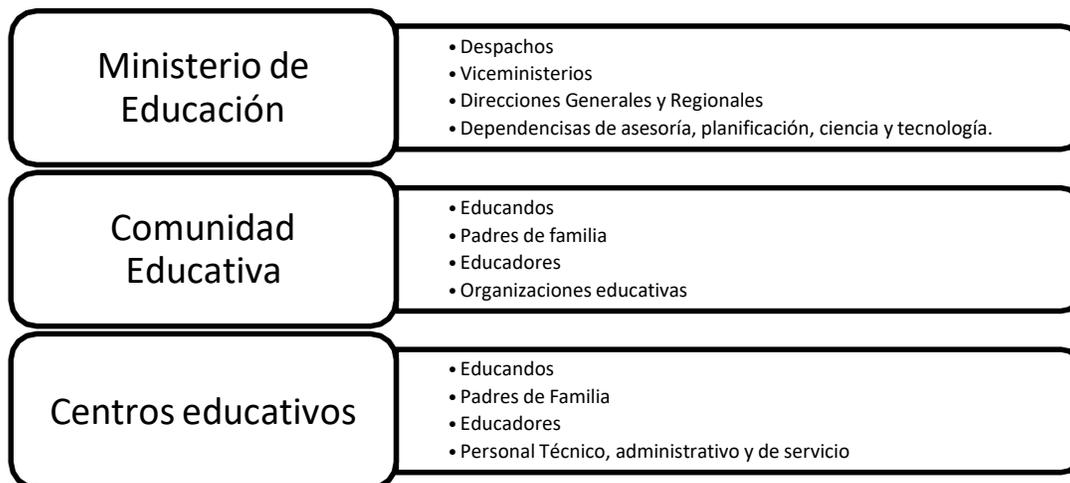
Adicional a lo anterior, para la estructura del sistema educativo, deben considerarse otros aspectos; tales como, la accesibilidad a los centros educativos en las áreas rurales del país, debido a que los mismos se encuentran a largas distancias de los hogares, lo cual dificulta que los niños o adolescentes asistan.

Otro aspecto es que, en los centros educativos, especialmente en el área rural, se brinda solamente educación fundamental y los padres de familia deben enviar a los hijos adolescentes a áreas urbanas para la formación en educación media, o simplemente optan por no enviarlos. Y, hay padres de familia que optan por no enviar a los niños al centro educativo, porque prefieren que ayuden con las tareas del hogar o generen un ingreso al mismo.

Se ha hecho mención que un sistema es el conjunto de elementos, procesos y recursos que permiten el funcionamiento del sistema. Al referirse al sistema educativo guatemalteco, se integra por tres elementos principales, tal como lo indica el artículo 5 del Decreto 12-91, Ley de Educación Nacional.

Figura No. 1

Estructura del sistema educativo nacional guatemalteco



Fuente: (Congreso de la República, 1991, pág. 4)

El Ministerio de Educación de Guatemala es la entidad gubernamental responsable de coordinar los diferentes recursos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema educativo y de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, el sistema educativo para el país debe estar construido con base en la realidad nacional.

La realidad nacional evidencia grandes rezagos a nivel educativo. Los indicadores de calidad educativa medidos a través de pruebas realizadas a los estudiantes en los distintos grados y niveles educativos muestran que los alumnos no están aprendiendo lo que deben aprender. Solo uno de cada diez graduados (11%) alcanzan el nivel de logro en matemática y un tercio (35%) alcanzan el nivel de logro en lectura. En la prueba internacional PISA-D realizada a estudiantes del ciclo básico, solo uno de cada diez alumnos (10%) alcanzan la aptitud mínima en matemáticas, y tres de cada diez en lectura (30%) y en ciencias (26%) (CIEN, 2019, pág. 3)

Una estructura del sistema educativo descentralizado permite que las instituciones puedan tomar decisiones con base al conocimiento de la región o área de cobertura. Las necesidades educativas en el área de occidente no son iguales a las necesidades del área de costa sur.

Adicional a la descentralización es importante establecer cursos de acción para mejorar la calidad de la educación de la población guatemalteca.

La prueba internacional PISA-D evidencia deficiencias en la calidad de educación en Guatemala. Para tener una idea comparativa la clasificación mundial ubica a China, Singapur y Macao en los primeros lugares; mientras que a nivel de Latinoamérica Chile y Uruguay muestran el mejor desempeño. La clasificación presenta solamente 79 posiciones y Guatemala no forma parte de ese listado; por lo que está muy por debajo de la clasificación mundial. Es decir que el Estado tiene grandes retos para mejorar la calidad educativa.

Lo anterior es responsabilidad directa del Ministerio de Educación, quienes desarrollan el currículo nacional base, realizan la contratación de maestros y administran los recursos materiales, financieros y humanos.

Los otros elementos de la estructura son, la comunidad y los centros educativos. La comunidad educativa está integrada por quienes participan de forma activa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Siendo, los maestros o educadores, quienes ejecutan el contenido del currículo nacional base con base en una planificación anual, semestral, mensual y diaria para cumplir con los objetivos educacionales; las organizaciones educativas, porque es necesario contar con los medios técnicos, servicios e instalaciones para facilitar el proceso.

Los padres de familia son parte esencial de la comunidad, ya que tienen el poder de decisión sobre la educación que desean que reciban los hijos y al inscribirlos en la institución educativa adquieren el compromiso de apoyar en la formación académica, involucrándose en las tareas de los niños y jóvenes y participando activamente en el centro educativo. Y, los estudiantes quienes son la razón de ser del sistema educativo y se les forma para apoyar en el desarrollo de la sociedad y de la nación.

1.1.2.1 Instituciones educativas guatemaltecas

Los centros educativos o las instituciones educativas guatemaltecas están reconocidos en el Decreto 12-91 Ley Nacional de Educación en el artículo 19, “Los centros o instituciones

educativas son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativas a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar” (Congreso de la República, 1991)

Las instituciones educativas en Guatemala forman un subsistema que forma parte del sistema educativo. Por ello, está integrado por elementos, servicios, procesos, recursos que le permiten cumplir con el propósito para el cual fueron creadas; en otras palabras, contar con la infraestructura adecuada para realizar la labor de enseñanza aprendizaje.

En Guatemala, están reconocidas las instituciones de carácter público, por cooperativa e instituciones privadas. Las primeras están a cargo del Estado por medio del Ministerio de Educación; las segundas son entidades que establecen los medios para lograr la participación del Estado, autoridades municipales, padres de familia y el sector privado; y, las entidades de carácter privado.

Las instituciones de carácter privado nacen como una respuesta a la demanda de los padres de familia quienes solicitan servicios educativos para los hijos con ciertas características y que al Estado no le es posible cumplir dicha demanda.

1.1.2.1.1 Centros educativos privados

Los centros educativos privados están reconocidos por la legislación guatemalteca. En el decreto 12-91 Ley de educación nacional, artículo 23. Los centros educativos privados, son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento. (Congreso de la República, 1991)

Los centros educativos privados deben cumplir con lo preceptuado por la legislación vigente en tema de educación y los servicios educativos deben estar autorizados por el Ministerio de Educación, realizando los trámites correspondientes.

Además de estar autorizados por el Ministerio de Educación, los centros educativos privados deben cumplir con lo establecido en el reglamento de cuotas, con el fin de evitar cobros desconocidos para los padres de familia, esto se debe a que los centros educativos privados

brindan otros servicios relacionados con educación que los centros educativos públicos no les es posible brindar, tales como, servicio de transporte, cursos de inglés u otros cursos.

Los centros educativos privados que brindan educación media deben contar con las carreras a nivel medio debidamente autorizadas, para que los estudiantes que egresen puedan tener títulos reconocidos a nivel nacional.

1.1.2.2 Subsistema de educación escolar

Para realizar el proceso de enseñanza aprendizaje se ha dividido en etapas de acuerdo con la edad de los educandos. El decreto 12-91 Ley Nacional de Educación en los artículos 6 y 29, indica que el subsistema de educación escolar está organizado en niveles, ciclos, grados y etapas en educación acelerada para adultos. Estos son:

- a) Primer nivel: Educación inicial, hasta los cuatro años.
- b) Segundo nivel: Educación preprimaria: párvulos 1, 2 y 3
- c) Tercer nivel: Educación primaria: grados del 1 al 6 y en educación acelerada para adultos de las etapas 1 a la 4.
- d) Cuarto nivel: Educación media: ciclo de educación básica y ciclo de educación diversificada. (Congreso de la República de Guatemala, Dto. 12-91 pp. 4 y 8)

El subsistema de educación escolar es una parte del sistema educativo nacional y por medio del subsistema de educación escolar es posible conocer los rangos de edades para cada nivel educativo.

El primer nivel es opcional y depende de los padres de familia si los niños cursan el nivel. El segundo nivel también es opcional; sin embargo, es común que los padres de familia si opten por inscribir a los niños en el nivel parvulario.

El tercer y cuarto nivel son obligatorios y para pasar al siguiente grado deben haberse aprobado los grados anteriores. La educación diversificada contiene carreras a nivel medio que le permiten al estudiante adentrarse al mercado laboral y continuar con la formación universitaria.

1.1.3 Marco legal del sistema educativo guatemalteco

El marco legal es la normativa que regula las actividades de un sector de la población, de un área de desarrollo de la sociedad. El marco legal del sistema educativo guatemalteco está integrado por leyes, decretos, acuerdos, reglamentos; y, tratados ratificados por Guatemala, por medio de los cuales se garantice la educación para la población.

1.1.3.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Al ser la carta magna, La Constitución Política de la República de Guatemala regula todas las actividades para permitir el desarrollo la sociedad guatemalteca. El tema de educación está contenido en la sección cuarta del capítulo II denominado Derechos Sociales. Por lo que la educación es un derecho social de cada habitante.

De acuerdo con el Artículo 71, “el Estado es el responsable de brindar y facilitar la educación a los habitantes sin hacer distinción alguna; asimismo, establece que la educación no debe ser restrictiva y faculta al personal docente para realizar el proceso de enseñanza aprendizaje” (Constituyente, 1985)

La importancia de la educación está indicada en el artículo 72, en el cual se indica que “la educación tiene como objetivo primordial el desarrollo integral del ser humano; así como permite que el guatemalteco conozca la realidad y cultura nacional y universal” (Constituyente, 1985)

Artículos 74. Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley. La educación impartida por el Estado es gratuita. El estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos. La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente. (Constituyente, 1985)

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo de un país y de la sociedad. El Estado

de Guatemala, con base en la Constitución Política de la República de Guatemala, garantiza la educación para los habitantes guatemalteco; haciendo énfasis en que la educación inicial, preprimaria, primaria y básica es obligatoria. La educación en Guatemala debe estar apegada a la realidad nacional y debe promover el conocimiento de la cultura nacional, porque la educación permitirá que el guatemalteco se desarrolle y a su vez se refleje en el desarrollo del país.

La educación en Guatemala debe ser accesible para todos, por ello es gratuita. El Estado designara el recurso financiero necesario para que el Ministerio de Educación cubra las necesidades de recursos humanos, materiales e infraestructura para garantizar el derecho a educación de la población.

1.1.3.2 Decreto 12-91 Ley Nacional de Educación

Con base en la Constitución Política de la República de Guatemala y de acuerdo con lo indicado en los artículos 74 y 75 sobre la obligatoriedad de la educación. El Congreso de la República de Guatemala, decreta la Ley Nacional de Educación, decreto 12-91.

El decreto 12-91 indica cómo se integra el Sistema Educativo Nacional y la función que le corresponde. En este sistema se encuentra el Ministerio de Educación, que de acuerdo con la definición dada en el artículo 8, “es la entidad del estado que es responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas” (Congreso de la República, 1991)

La comunidad educativa, quienes la integran y responsabilidades, se desarrolla en uno de los capítulos del decreto 12-91. Artículo 17, “La comunidad educativa es la unidad que interrelacionando los diferentes elementos participantes del proceso de enseñanza-aprendizaje, coadyuva a la consecución de los principios y fines de la educación” (Congreso de la República, 1991)

Artículo 18 “La comunidad educativa se integra por educandos, padres de familia, educadores y las organizaciones que persiguen fines eminentemente educativos” (Congreso de la República, 1991)

El Ministerio de Educación es la entidad gubernamental responsable de la gestión de la educación inicial, parvulario, básico y diversificado; ya que, de la educación universitaria, la entidad encargada es la Universidad de San Carlos de Guatemala

La comunidad educativa tiene un papel importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cada uno de los integrantes tienen responsabilidades y derechos adquiridos. Uno de los integrantes de la comunidad, son las organizaciones que persiguen fines eminentemente educativos; es decir, los centros educativos, los cuales pueden ser públicos o privados.

1.1.3.3 Acuerdo Gubernativo No. 52-2015. Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados

La demanda educativa y la inconformidad de cierto sector de la población con el sistema educativo nacional público, ha originado la oferta educativa a nivel privado. Por lo que es importante la regulación de los centros educativos privados.

En concordancia con los artículos 23 y 24 del decreto 12-91, Ley de Educación Nacional, el Gobierno de la República de Guatemala y el Ministerio de Educación presentan el acuerdo gubernativo 52-2015, reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados. (MINEDUC, 2015)

El acuerdo aborda temas administrativos, ya que contiene los requisitos para la autorización y funcionamiento de los centros educativos privados. Asimismo, aborda el tema de la calidad de la educación que deben brindar los centros educativos, incluyendo la calidad en la infraestructura del mismo. Y, las sanciones por el incumplimiento de las disposiciones legales o recomendaciones de autoridades competentes.

Los centros educativos privados para su autorización deben observar y cumplir con este acuerdo y con las disposiciones del Ministerio de Educación, tales como el currículo nacional base y otras disposiciones, para evitar operar con ilegalidades.

1.1.3.4 Acuerdo Gubernativo No. 36-2015. Reglamento del régimen de cuotas para centros educativos.

El Gobierno de Guatemala y el Ministerio de Educación establecen el acuerdo gubernativo 36-2015, Reglamento del régimen de cuotas para centros educativos, para regular los cobros realizados por dichos centros, los cuales deben contar con la autorización del Ministerio de Educación. Asimismo, el acuerdo indica lo referente a los servicios educativos, servicios educativos extracurriculares y adicionales. (MINEDUC, 2016)

El reglamento de régimen de cuotas para centros educativos privados se crea, debido a que los centros educativos brindan servicios relacionados, pero adicionales a la actividad principal que es la formación académica, tales como servicio de transporte, cursos adicionales a los establecidos en el currículo nacional base y otros; por lo que se hace necesario la regulación de estos cobros.

Los cobros que realicen los centros educativos deberán contar con la aprobación del Ministerio de Educación y deberán colocarse a la vista de los padres de familia para que estén informados de los servicios contratados y las cuotas de estos. Evitando información inexacta y desacuerdos entre el centro educativo y los padres de familia.

1.1.3.5 Declaración Universal de los Derechos Humanos

La Asamblea General de las Naciones Unidas en el año de 1948, presenta la declaración universal de los derechos humanos. La Declaración Universal está integrada por 30 artículos sobre los derechos humanos básicos.

En el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, establece tres puntos, “1. Toda persona tiene derecho a la educación, la cual debe ser gratuita, en lo referente a la educación elemental y fundamental. 2. La educación tiene por objeto el desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, favoreciendo la comprensión. 3. Los padres tienen el derecho preferente de elegir el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos” (ONU, 1948)

La declaración universal de derechos humanos establece que la educación elemental y fundamental debe ser gratuita, por tanto, el Estado de Guatemala tiene el compromiso de dar acceso a la población en general para que reciban educación a partir de los siete años, que es cuando se inicia la educación fundamental. Sin embargo, en las áreas rurales aún no se tiene cobertura para la educación básica y diversificada, por lo que algunos padres optan por enviar a sus hijos a centros educativos en áreas urbanas o simplemente deciden no hacerlo debido a la inversión que conlleva.

Los beneficios de la educación son diversos y se manifiestan a nivel personal de quien recibe la formación académica, a nivel familiar, a nivel de la comunidad y se refleja en el desarrollo de un país.

Un aspecto importante de la declaración de derechos humanos sobre el tema de educación es que expresa que los padres de familia son quienes tienen el derecho de elegir la formación académica que desean para sus hijos; por tanto, los padres son quienes deciden el centro educativo para los hijos. Asimismo, se deben involucrar en la formación de sus hijos, formando parte de la comunidad educativa, participando en las actividades del centro educativo y apoyando a los hijos en el hogar. Dichas actividades permitirán el desarrollo integral del niño, adolescente y joven que se esté educando.

La Declaración de Derechos Humanos está ratificada por Guatemala; por ello, el Estado tiene el compromiso de cumplir con lo indicado en la declaración. Por tanto, la educación es un derecho al que tienen todos los guatemaltecos y reconocido de forma universal.

CAPÍTULO II

CONTABILIDAD GERENCIAL

2.1 Contabilidad

La contabilidad es un sistema que brinda información financiera y cuya utilidad no es conocida ampliamente y en ocasiones la limitan a temas financieros o fiscales.

La contabilidad “el sistema que debe informar en términos monetarios, relevantes, fiables y periódicos sobre la posición y el comportamiento económico-financiero de la empresa, para apoyar la toma de decisiones de sus partícipes” (Pérez-Carballo, 2013, pág. 14)

La contabilidad se expresa en términos monetarios, porque los registros se realizan con base en la moneda de curso legal del país donde opere la entidad. El sistema contable es relevante y fiable, porque deben registrarse todos los hechos económicos en libros contables autorizados por las instituciones gubernamentales correspondientes y por ello mostrarán la realidad financiera de la institución.

Adicional a la relevancia y fiabilidad, está la periodicidad de la contabilidad; ya que los hechos económicos deben registrarse oportunamente y los informes contables, conocidos como estados financieros, deben presentarse al final del período contable y reflejarán la gestión de la administración durante dicho período.

Llevar el registro de las actividades económicas de la empresa, permitirá cumplir con la obligaciones formales, legales y fiscales de la institución; también, permitirá conocer la situación de la entidad en términos económicos y la contabilidad es una herramienta que permite tomar decisiones fundamentadas.

La toma de decisiones en una organización es un proceso analítico que comprende: reconocer la situación a resolver, determinar los cursos de acción con base en información fidedigna y oportuna y elegir el mejor curso de acción. La información fidedigna y oportuna facilitara el proceso de toma de decisiones y para ello deben considerarse las herramientas de información, entre ellas la contabilidad.

2.1.1 Objetivos de la contabilidad

La contabilidad al ser un sistema de información, que puede ser útil en las diferentes áreas y niveles de la organización. Sin embargo, los objetivos de la contabilidad pueden resumirse en tres:

- a. El primer objetivo de la contabilidad es “Informar de la situación de la empresa, tanto en sus aspectos económico-cuantitativos como en su aspecto económico-financiero. Los inventarios y los balances serán fundamentalmente los instrumentos a través de los cuales se presentará esa información”
- b. Informar de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico, es decir, cuánto se ha ganado o perdido en un período de tiempo determinado.
- c. Informar de las causas de dichos resultados. Mucho más importante que saber “cuánto” se gana o se pierde es saber el porqué de esas pérdidas y de esas ganancias, para tratar de corregir gastos e incrementar ingresos en lo sucesivo. (Omeñaca, 2008, pág. 22)

La contabilidad es el registro de todos los hechos económicos de la organización; sin embargo, presentar a la gerencia, entidades financieras y gubernamentales la información de las operaciones diarias de la organización no es práctica. Por ello, la información contable se presenta de forma resumida en los estados financieros.

La información presentada en los estados financieros permitirá conocer los aspectos cuantitativos de la organización, a lo que habría que añadir los aspectos cualitativos. En otros términos, conocer la cantidad de recurso monetario utilizado, pero determinar la calidad del gasto o inversión de las transacciones. El aspecto cuantitativo y cualitativo de la información contable permitirá una tomar decisiones de forma integral.

Además de considerar los aspectos cuantitativos y cualitativos, la contabilidad presenta el resultado del ejercicio contable, el cual debe estar fundamentado, respecto a las razones por

las cuales se da la ganancia o pérdida del ejercicio. La administración de la organización es la responsable de la información contable, por tanto, los efectos de cada decisión tomada se reflejarán en la contabilidad y beneficiarán o perjudicarán el resultado del período contable.

Cuando la contabilidad cumple los tres objetivos indicados por Omeñaca, sobre el aspecto cuantitativo ¿cuánto?; aspecto cualitativo ¿por qué? y ¿para qué? y el resultado obtenido, la organización y quienes la integran, tendrán el panorama de la situación real de la entidad y podrán tomar de decisiones fundamentadas

2.1.2 Estados financieros

La contabilidad es el registro de los hechos económicos de una organización y se va formando con cada hecho económico, al final de un tiempo determinado todos los hechos económicos se presentan de forma resumida en los estados financieros.

De acuerdo con la norma internacional de contabilidad uno “los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad” (IASB, 2009, pág. 2)

Los estados financieros son informes que presentan la situación financiera de la organización de forma concisa, de tal manera que los usuarios de la información contable (propietario, socios, asociados, instituciones financieras y gubernamentales) puedan conocer si la entidad es o no rentable.

De igual manera son útiles para evaluar el desempeño de la administración; ya que la información de los estados financieros es el resultado de las decisiones tomadas por la administración de la entidad.

2.1.1.1 Estado de resultados y estado de situación financiera

El estado de resultados es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones

practicadas durante un período de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos y productos que las mismas provocaron. (Ávila, 2007, pág. 68)

Tal como su nombre lo indica, el estado de resultados muestra el resultado del ejercicio contable, es un estado financiero contemplado en el decreto 2-70 Código de Comercio; por tanto, es un estado financiero de carácter obligatorio para la organización. En este estado financiero se presenta la pérdida o ganancia, como consecuencia de las operaciones de la institución durante el período contable.

A la par del estado de resultados se debe presentar el estado de situación financiera. “El objetivo del estado de situación financiera es mostrar los activos, pasivos y capital contable de una empresa, en una fecha dada. Ofrece una indicación de la situación financiera de la empresa en un momento determinado” (Horngren, 2000, pág. 8)

El estado de situación financiera es un balance entre el activo y pasivo; cuya diferencia corresponde al capital de la entidad y a la ganancia o pérdida del ejercicio. Este estado permitirá conocer los rubros del activo con mayor inversión, los pasivos con mayor representatividad y analizar si la situación financiera de la entidad es favorable.

Ambos estados financieros son susceptibles de análisis por medio de indicadores financieros, para determinar el rendimiento en cuanto a liquidez, solvencia, endeudamiento y otros; asimismo se puede realizar análisis financiero horizontal para hacer un comparativo con años anteriores; y, análisis financiero vertical para establecer los rubros con mayor porcentaje de representatividad.

Los estados financieros presentan información relevante y quienes tienen acceso a dicha información, deben estar en la capacidad de comprender, analizar e interpretar la información antes de tomar decisiones; ya que cada decisión que tomen se verá reflejada en la situación financiera de la entidad.

2.1.3 Clasificación de la contabilidad

La primera clasificación que se presenta es la contabilidad para las familias y la contabilidad para las empresas. La contabilidad para las familias no es usual en el medio guatemalteco; sin embargo, es una herramienta útil en todos los ámbitos del desarrollo del ser humano. La presente investigación se centrará en la contabilidad para las empresas.

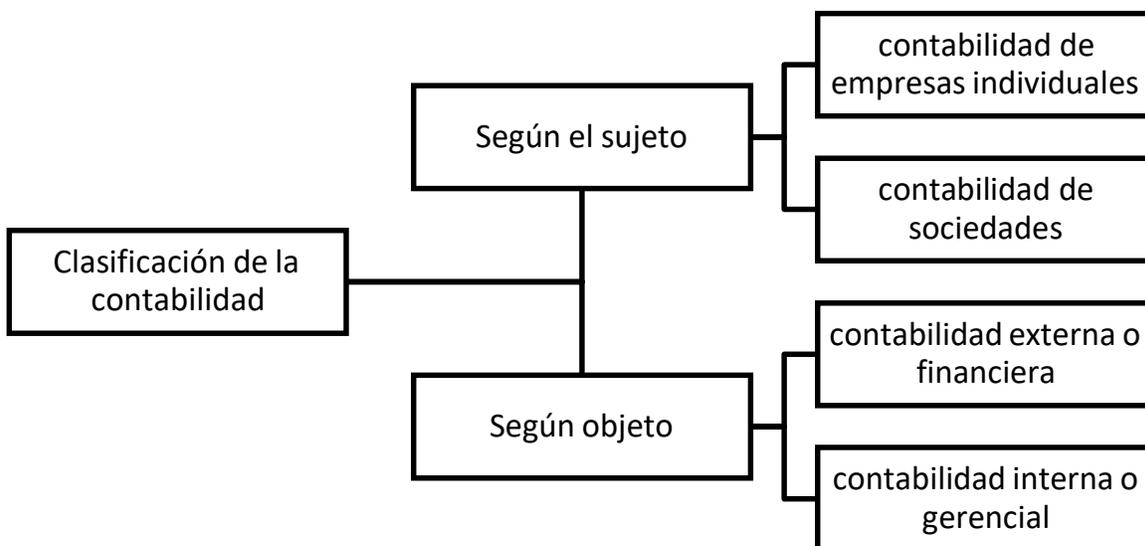
La contabilidad de las empresas es la rama más desarrollada de la contabilidad y la información que genera se centra en la evolución del patrimonio de los propietarios de la empresa, de la situación financiera y del resultado anual, elabora también la información necesaria para mantener e incrementar la capacidad competitiva de la empresa, dando lugar a las dos ramas más conocidas de la contabilidad empresarial. (Mallo Pulido, 2008, pág. 13)

La contabilidad de las empresas es la que se presenta por medio de los estados financieros a los integrantes de la organización y por medio de los cuales se refleja la situación financiera de la empresa. La contabilidad de las empresas es la que se aborda en diferentes investigaciones y textos de estudio; asimismo se han desarrollado normativas, como, las normas internacionales de contabilidad y normas de información financiera, con el objetivo de estandarizar la presentación de la información y que esta puede ser leída, analizada e interpretada a nivel mundial.

La contabilidad de las empresas puede clasificarse atendiendo al sujeto y al objeto de la misma.

Figura No. 2

Clasificación de la contabilidad de acuerdo con el sujeto y objeto de esta



Fuente: (Pérez, 2010, pág. 15)

La contabilidad para empresas individuales es cuando la información se elabora para una sola persona, quien es la propietaria y es quien toma las decisiones con base en la información presentada. En comparación con la contabilidad de sociedades, suele ser menos compleja.

La contabilidad de sociedades es más compleja y se elabora de acuerdo con el tipo de sociedad de que se trate; asimismo, la información contable es para dos o más usuarios quienes integran la sociedad. De acuerdo con el decreto 2-70, Código de Comercio se reconocen diferentes tipos de sociedad las cuales son, sociedad colectiva, en comandita, en comandita por acciones, responsabilidad limitada, de emprendimiento y sociedad anónima. Para cada tipo de sociedad se desarrolla un sistema contable específico.

En el medio guatemalteco se dan otros tipos de contabilidad, de acuerdo con el tipo de organización, las cuales son, la contabilidad para cooperativas; contabilidad gubernamental; y, contabilidad para organizaciones no gubernamentales. Estos tipos de contabilidad no forman parte de la clasificación de contabilidad de empresas individuales, porque no es una

sola persona la que integra las organizaciones; sino un grupo de personas, pero que por el giro de la organización no se pueden clasificar dentro de la contabilidad de sociedades.

La siguiente clasificación, es por el objeto o usuarios de la contabilidad. Como lo indica Bernal la mayoría de los autores reconocen la existencia de dos tipos de usuarios, externos e internos y en consecuencia hablan de dos tipos de contabilidad: financiera y gerencial. En la práctica, gran parte de las empresas prepara su información contable para dar cumplimiento a las leyes tributarias y otras normativas contables (usuarios externos) y se olvidan de la contabilidad como elemento indispensable para planificar y tomar decisiones (usuarios internos) (Bernal, 2004, pág. 8)

A la contabilidad financiera también llamada contabilidad externa, porque es elaborada para cumplir con requerimientos legales; es decir, que se lleva a cabo, principalmente y a solicitud de terceros (entidades fiscalizadoras y entidades estatales). Pero no es solamente para usuarios externos; ya que, la información es útil para los usuarios a nivel interno para que puedan conocer la situación económica-financiera de la organización.

En Guatemala, al referirse a los requerimientos legales se debe mencionar el marco legal para la contabilidad financiera, el cual está conformado por el Decreto 2-70 Código de comercio, Decreto 6-91 Código Tributario, Decreto 10-2012 Ley de Actualización tributaria; Decreto 97-84 Ley del IVA; y leyes específicas, que dependiendo del tipo de organización pueden ser de observancia, tales como, ley del impuesto al tabaco, impuesto al combustible, impuesto a la distribución de cemento, entre otros.

Respecto a las entidades fiscalizadoras y entidades estatales, en Guatemala está la Superintendencia de Administración Tributaria, Contraloría General de Cuentas, Inspección General de Cooperativas. La Superintendencia de Administración Tributaria, es una entidad estatal descentralizada por medio de la cual se cumple con la legislación en materia tributaria.

La Contraloría General de Cuentas es la institución designada para la fiscalización de los recursos públicos, con el objetivo de que el gasto público se realice de manera transparente; y la Inspección General de Cooperativas que vela por el cumplimiento de leyes y otras disposiciones que son aplicables a las entidades bajo la ley de cooperativas.

El otro tipo de contabilidad es a nivel interno o gerencial, la cual capta, mide, registra, valora y controla la información sobre la producción, costes y precios de la empresa y mantiene toda la información estratégica interna y externa para tomar decisiones empresariales a corto y largo plazo. La característica esencial de la contabilidad gerencial se centra en su capacidad de ampliar el campo de estudio a todos los eslabones que forman la cadena de valor de una empresa competitiva moderna, incorporando el análisis e interpretación del entorno empresarial. (García Fronti, 2020)

La contabilidad gerencial utiliza la información de la contabilidad financiera; pero la contabilidad gerencial integra la información económico-financiera (cuantitativa) con aspectos de la organización cualitativos, lo cual permite tomar decisiones de manera integral, considerando a la organización de forma global.

La contabilidad gerencial es de uso interno de la organización y guarda estrecha relación con la planeación estratégica y al estar relacionada con la planeación estratégica es responsabilidad del nivel jerárquico superior de la organización el análisis de la información y la toma de decisiones.

En la contabilidad gerencial se analiza la infraestructura de la empresa; gestión de recursos humanos; desarrollo de tecnología; las operaciones; la logística; el marketing y las ventas; y el servicio brindado, lo cual constituye la cadena de valor de la organización.

2.1.1 Contabilidad gerencial

“La contabilidad gerencial puede ser definida como un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la organización, la integración, la dirección, el control y el monitoreo y seguimiento de las unidades económicas” (Cano, 2017, pág. 21)

La contabilidad gerencial es una herramienta de información para el nivel superior de la organización. La definición brindada por Cano indica que la contabilidad gerencial guarda relación con la planeación, organización y el control de las unidades económicas de la organización. En otras palabras, la contabilidad gerencial tiene relación con el proceso administrativo.

La contabilidad gerencial y cada una de las etapas del proceso administrativo se relacionan así, para la planeación, la contabilidad gerencial es una herramienta que apoya en el proceso de identificación, análisis y preparación con base en la información financiera.

Respecto a la organización, la contabilidad gerencial por medio de la información evidenciará si la estructura organizacional es acorde a las necesidades financieras de la entidad y si se realizó un correcto proceso de integración del personal, proveyéndoles los recursos para la realización las funciones del puesto para el cual fueron contratados.

También la contabilidad gerencial es una herramienta de evaluación de desempeño del personal de la organización en todos los niveles y en especial del liderazgo de la alta gerencia; asimismo, la contabilidad gerencial se puede relacionar con la motivación del personal y el compromiso de este en el cumplimiento de las metas, por tanto, se relaciona con la etapa de dirección del proceso administrativo.

2.1.1.1 Características de la contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial posee ciertas características que la hacen distinta a la contabilidad financiera, entre las características están:

- Es requerida para medir la gestión, a través de la interpretación de diferentes indicadores.
- La información es de uso interno de la empresa, es decir, para la gerencia, la administración, ventas, colaboradores.
- No está sujeto a la normatividad de ley; se requiere según las necesidades de medición de la entidad.
- Obedece únicamente a parámetros propios de medición del negocio. (Baena, 2014, pág. 28)

La contabilidad financiera presenta la información económico-financiera, pero la contabilidad gerencial analiza el rendimiento de la organización por medio de indicadores o por medio de herramientas de análisis; esta función le corresponde a la alta gerencia, quienes deben tener la capacidad de analizar e interpretar la información. La información de la

contabilidad gerencial, como se ha indicado anteriormente, es para uso interno de la organización y presentará los resultados de la gestión de la alta gerencia.

La contabilidad financiera debe cumplir con un marco legal; sin embargo, la contabilidad gerencial no está sujeta al marco legal; sino a los requerimientos de la organización, ya que cada organización tiene necesidades y situaciones diferentes una de otra, lo cual tener sistemas de información que respondan al contexto de la organización.

Por lo anterior, la contabilidad gerencial guarda relación con la planeación de la institución, debido a que en la planeación se establecen los objetivos de la organización, los cuales deberán ser medibles y de esta forma la contabilidad gerencial podrá evaluar el cumplimiento de estos.

2.1.1.2 Objetivos de la contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial, además de tener características que la distinguen de otras clasificaciones de contabilidad, debe cumplir con los siguientes objetivos:

- “Promover la planeación táctica y estratégica.
- Facilitar la toma de decisiones al generar información relevante.
- Permitir el control proactivo, servir de base para la retroalimentación y ayudar a evaluar actividades y su desempeño” (Cano, 2017, pág. 25)

La contabilidad gerencial es una herramienta de información para la alta gerencia; por ello, tiene una estrecha relación con la planeación estratégica y la táctica, las cuales corresponden a los niveles jerárquicos superiores de la organización. La planeación estratégica contempla el desarrollo de la organización para cinco años o más, de ahí la importancia de contar con información oportuna y veraz para planificar a largo plazo.

En las organizaciones se toman decisiones que inciden favorable o desfavorablemente en el progreso de la entidad. Todas las decisiones dentro de la organización son importantes; sin embargo, algunas tienen un mayor grado de complejidad, por lo que se requiere un análisis exhaustivo antes de decidir, para ello se debe considerar el contexto de la organización y

tener información de calidad que fundamente la decisión tomada y esta información puede obtenerse por medio de la contabilidad gerencial.

La información que proporcione la contabilidad gerencial deberá ser oportuna para corregir a tiempo actividades y desempeño del personal; evitando que una situación que perjudique a la organización se prolongue y comprometa la labor de los colaboradores, los recursos y el desempeño de la institución en general.

2.1.1.3 Funciones de la contabilidad gerencial

Considerando las características y los objetivos de la contabilidad gerencial, las funciones de la contabilidad gerencial están orientadas a las actividades y responsabilidades de la alta gerencia.

- A nivel de planeación, se involucran decisiones como: agregar un nuevo servicio, construir instalaciones, entre otras.
- Se utiliza para evaluar el desempeño gerencial; se emplea para ayudar a responder preguntas, ejemplo: ¿se obtuvo un adecuado retorno sobre los activos?
- Es esencial para monitorear los costos de forma efectiva, de tal manera que puede determinarse si permanecen en niveles razonables para las actividades realizadas.
- Se hace énfasis en la estimación de costos con propósitos de planeación y control, más que para informes financieros.
- Un importante aspecto del control gerencial está relacionado con la congruencia de metas. Los estándares, los presupuestos y las medidas de actuación deberán acompañarse con adecuados desarrollos motivacionales.
- Deberán desarrollarse sistemas contables consistentes con las necesidades gerenciales de planeación, control e información (Cuevas, 2001, pág. 3)

A nivel de planeación, la contabilidad gerencial será útil para tomar decisiones a largo plazo; ejemplo, la construcción de instalaciones, para lo cual se requiere determinar el presupuesto del proyecto, el crecimiento de la organización y el plazo para la ejecución del proyecto. La información de la contabilidad gerencial permitirá saber la solvencia, el rendimiento, el nivel de endeudamiento de la organización, entre otros; para hacer frente a la ejecución del

proyecto.

La contabilidad gerencial además de brindar información a la alta gerencia también es una herramienta para medir el trabajo de esta, de tal forma que evalúa el desempeño y le permitirá a los socios y junta directiva de la organización, tomar decisiones sobre la continuidad o no de la alta gerencia.

Dentro de las funciones que la contabilidad gerencial cumple están las relacionadas principalmente con el control. Al combinar la etapa de control y la información de la contabilidad financiera, se podrá realizar un análisis acerca de si las actividades están permitiendo cumplir con los objetivos establecidos y de no ser así, tomar decisiones de forma integral para lograrlos. Asimismo, establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento para dar respuesta oportuna a las situaciones detectadas en el control.

Una función notable de la contabilidad gerencial es que es una herramienta que puede irse adaptando a los requerimientos de la gerencia y determinar la manera óptima de recopilar y presentar la información.

2.1.1.4 Diferencia entre la contabilidad gerencial y contabilidad financiera

- La contabilidad gerencial es de uso interno y es una herramienta para la toma de decisiones en el proceso administrativo; por ello, también se da mayor énfasis a la información cualitativa. A diferencia de la financiera, que se orienta a la información cuantitativa.
- La contabilidad gerencial produce informes para usos internos de la administración, presentando herramientas que ayuden a mejorar la toma de decisiones. Ejemplo, la planeación y control de operaciones, evaluación de políticas y estrategias, análisis de sectores y actividades, introducción o eliminación de productos; por lo tanto, la presentación y el manejo de la información son diferentes a los utilizados por la contabilidad financiera, que apunta a generar informes para usos externos.
- La contabilidad gerencial no está regulada por ningún principio o norma contable; su enfoque es hacia la planeación, control y toma de decisiones, por lo tanto, no requiere de uniformidad con el medio externo; utiliza costos no registrados como los de

oportunidad y del recurso propio.

- La contabilidad gerencial otorga importancia a datos cualitativos, no se requieren datos exactos, muchas veces son aproximaciones; el énfasis de la contabilidad financiera recae en la exactitud y manejo de datos que sean registrables en el sistema.
- La contabilidad gerencial se enfoca hacia el futuro, en cambio la financiera tiene como objetivo el registro de datos pasados o hechos históricos, que si bien es cierto sirven de base para el proceso de planeación, no considera las posibilidades futuras de la empresa.
- La contabilidad gerencial utiliza otras disciplinas que facilitan su proceso, como la economía, finanzas, ingeniería económica, mercados, investigación de operaciones, estadística, que aportan soluciones a los diferentes problemas que soportan las organizaciones. (Cano, 2017, pág. 23 y 24)

La contabilidad financiera y la contabilidad gerencial se diferencian en cuanto al público al que se dirige la información; la primera se dirige principalmente a un público externo, tales como, entidades gubernamentales por temas de fiscalización; entidades financieras por préstamos o inversiones, entre otros. Por otro lado, la contabilidad gerencial es exclusivamente para uso interno de la organización y la información debe integrarse con el proceso administrativo para la efectividad de la toma de decisiones.

Se hace énfasis en que la contabilidad gerencial orienta la información a aspectos cualitativos y la financiera se enfoca en aspectos cuantitativos. La contabilidad gerencial considera de manera primordial los datos cualitativos, pero sin dejar de lado los datos cuantitativos; porque evalúa los costos, indicadores y parámetros, pero analiza las causas considerando las áreas funcionales de la organización y el proceso administrativo. Asimismo, considera otros factores que no son evidentes en la información financiera, conocidos también como costos invisibles u ocultos, entre los que se puede mencionar los costos de oportunidad.

La diferencia entre la contabilidad financiera y gerencial es el tiempo al que cada tipo de contabilidad se proyecta; la primera presenta hechos económicos que han ocurrido y la contabilidad gerencial brinda información para tomar decisiones para el futuro de la organización. Sobre los hechos económicos pasados no se pueden hacer cambios; sin

embargo, la información que brinda la contabilidad gerencial toma como referencia la situación actual de la entidad y la experiencia adquirida para la toma de decisiones.

Otro aspecto que diferencia la contabilidad gerencial de la financiera es que la gerencial se relaciona con el proceso administrativo y el proceso administrativo integra diferentes disciplinas que permiten desarrollar el proceso para la organización; por tanto, al existir relación entre el proceso administrativo y la contabilidad gerencial, esta última debe integrar diferentes disciplinas, algunas económicas, otras de ingeniería que fundamenten la toma de decisiones.

2.1.1.5 Similitudes entre la contabilidad gerencial y contabilidad financiera

Respecto a las similitudes, la contabilidad gerencial se basa en la información financiera; y puede decirse que las decisiones tomadas con base en la contabilidad gerencial se reflejarán en la contabilidad financiera.

- Tienen el mismo banco de datos y toman la misma información; la financiera para registrarla, la gerencial para proyectarla.
- Cuando la contabilidad gerencial va a elaborar estados financieros, toma de los mismos formatos y clasificaciones de la contabilidad financiera, para poder comparar y evitar que se pierda el control.
- Forman un sistema de información y pretenden el correcto manejo de los recursos de la empresa. (Cano, 2017, pág. 26)

La contabilidad financiera refleja la situación económico-financiera de la empresa por medio del registro de los hechos económicos de la misma; por lo que refleja la realidad de la organización. Mientras que la contabilidad gerencial se proyecta y presenta el futuro de la organización, lo cual muestra dos escenarios a los miembros de la empresa, el actual y el futuro, ayudando a tener un panorama general y tomar decisiones con base en la información.

La contabilidad gerencial no sustituye a la contabilidad financiera, sino se complementan, porque la gerencial toma información de la contabilidad financiera para presentar estados financieros proyectados y no pretende sustituir cuentas o cambiar la información plasmada.

Por consiguiente, ambas contabilidades son herramientas de información para la gerencia de la organización y que deben formar parte de un sistema de información de la empresa. El sistema de información debe reunir diferentes herramientas de información, reportes, informes, estadísticas, informes administrativos, financieros, que en conjunto permiten monitorear el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO III

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones está presente en cada una de las etapas del proceso administrativo. En una institución se toman decisiones sobre la misión, visión, objetivos a cumplir; así como sobre quienes ejecutaran las funciones y responsabilidades de cada puesto. Asimismo, decisiones sobre la integración y cómo dirigir a los colaboradores para que estén motivados y comprometidos; y a nivel de control se toman decisiones sobre los cambios a realizar en la institución. Por ello, antes de desarrollar el tema de toma de decisiones se abordará el proceso administrativo.

3.1 Administración

Al referirse al proceso administrativo, se debe referir a administración. La administración es una actividad realizada constantemente en las actividades cotidianas del ser humano y por tanto en las organizaciones. Para llevar a cabo las actividades de trabajo, se debe realizar de forma organizada y sistemática, lo cual conlleva una serie de pasos y por ello es un proceso.

“La administración es un proceso, que es una técnica para motivar a los demás hacia la obtención de objetivos organizacionales; que es la conducción de un grupo hacia objetivos específicos, basada en la dirección efectiva de los miembros” (Soria, 2004, pág. 267)

Administración es la integración de los recursos de la organización, recursos materiales, financieros, tecnológicos; los cuales son administrados por el recurso humano. En la definición brindada por Soria se hace énfasis en que para el logro de los objetivos organizacionales se debe motivar y dirigir de forma efectiva a los colaboradores, porque por medio de ellos se administran los recursos de la organización.

Como lo indica Soria, la administración es un proceso que conlleva una serie de fases y etapas. A este proceso se le conoce como proceso administrativo y las etapas que lo integran están estrechamente relacionadas entre sí, son interactivas y el proceso es cíclico; es decir que no termina a menos que la organización cese sus operaciones.

3.1.1 Proceso administrativo

La contabilidad gerencial es una herramienta para la planeación, organización, integración, dirección, control; y, seguimiento y monitoreo de la institución; por ello, la contabilidad gerencial tiene relación con el proceso administrativo.

“El proceso administrativo es un conjunto de etapas durante las cuales se busca aprovechar de la mejor manera los recursos con los cuales cuenta una empresa. Dichas etapas o fases se relacionan de forma integral” (Galindo & Reyes, 2020, pág. 6)

El proceso administrativo es dinámico, interactivo, cíclico y como lo indica Galindo y Reyes es integral, porque las etapas no se elaboran de forma aislada y para su formulación se debe considerar todas las áreas funcionales y los niveles jerárquicos de la organización. Asimismo, el proceso debe ser revisado periódicamente y de ser necesario adaptarse al micro y macroentorno de la organización por lo cual es dinámico.

Es un proceso interactivo porque los cambios que se realicen en alguna de las etapas originaran modificaciones en las otras etapas del proceso; es decir, no son etapas aisladas. Y es cíclico porque no concluye a menos que se liquiden las operaciones de la organización y este deje de existir.

“Las etapas del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección, control, y monitoreo y seguimiento” (Galindo & Reyes, 2020, pág. 9)

Por medio del proceso administrativo se establecen los lineamientos sobre los cuales la institución trabajará (planeación); también deben designarse a las personas responsables de las funciones y actividades de cada puesto (organización); se debe proveer los recursos y los medios para que el personal pueda prepararse para realizar las funciones del puesto para el cual fueron contratados (integración); asimismo, se dirige, lidera y motiva al personal de la entidad (dirección); verificar el desempeño de cada una de las etapas del proceso administrativo (control); y recopilar información para que sea analizada y darle seguimiento a al progreso de los cursos de acción que integran el proceso administrativo. (Monitoreo y seguimiento)

3.1.1.1 Planeación

“Planeación es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones” (Luna, 2014, pág. 58)

La planeación conlleva reuniones y actividades con las áreas y niveles de la organización para establecer el contenido de la misma; se establecen los objetivos por áreas funcionales y objetivos generales de la institución; y la forma de cómo se lograrán los objetivos, asignando responsables, recursos y tiempos.

La planeación proyecta hacia el futuro el desarrollo de la organización con base en el análisis del entorno y de las experiencias previas, de tal forma que la organización este mejor preparada para hacer frente a las diferentes situaciones futuras. Sin embargo, es importante aclarar que la planeación no pronostica el futuro.

La planeación se clasifica en planeación estratégica, táctica y operativa. La investigación se centrará en la planeación estratégica, porque corresponde al nivel jerárquico de gerencia de una organización y porque son quienes utilizarán la información de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones.

Planeación estratégica es “la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio cambiante a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas” (Haime, 2005, pág. 63)

Para estructurar la planeación estratégica es preciso analizar el entorno de la organización, considerando que los cambios en el entorno son constantes y la organización debe estar en la capacidad de hacer frente a los cambios; estableciendo los objetivos generales para la institución analizando el contexto interno y externo de la entidad. Aunque, la planeación estratégica se plantea para cinco años o más, debe revisarse anualmente para determinar si se está cumpliendo con lo planeado; caso contrario hacer los ajustes correspondientes.

3.1.1.2 Organización

La siguiente etapa del proceso administrativo es la organización. En términos generales, por medio de la organización se designan funciones, actividades y se asignan a las personas con el perfil idóneo para cada puesto de trabajo.

La organización “es la estructura donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos” (Hurtado, 2008, pág. 48)

En la etapa de organización se define la estructura organizacional, una pequeña empresa requerirá de una estructura organizacional lineal, donde el propietario es el gerente y quien toma las decisiones; mientras que una organización dividida por departamentos o áreas requerirá una estructura organizacional funcional, donde se designa a un gerente por cada área y que le reportaran a un gerente general. Cada entidad tendrá una estructura organizacional la cual estará acorde a las necesidades de la institución.

Con base en la estructura organizacional se determinarán los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades de cada puesto, procedimientos para cada función, así como la remuneración; de tal forma que se establezca el número de colaboradores que integrarán la institución; el perfil requerido para cada puesto de trabajo y al momento de la contratación del personal, seleccionar de entre los candidatos a quien reúna el perfil.

Asimismo, por medio de la estructura organizacional se establecen los canales de comunicación y otro aspecto es que, al determinar el número de colaboradores se establecerán los espacios para albergarlos; el presupuesto en concepto de planilla y la cantidad de recursos materiales y tecnológicos que deben ser provistos al personal.

La etapa de planeación y organización, forman parte de la fase mecánica del proceso administrativo, en esta fase se han hecho los preparativos, se establecen las bases; pero aún no se ejecuta y en las siguientes etapas del proceso es cuando se lleva a la práctica.

3.1.1.3 Integración

La fase dinámica se compone por integración, dirección, control y monitoreo y seguimiento. Pero, para la transición entre la fase mecánica y la dinámica, está la etapa de integración de personal.

Por medio de la integración se logra proveer a cada recurso humano que forma parte de la empresa de los elementos administrativos necesarios para hacer frente a las obligaciones de cada actividad que se va a desarrollar. La integración del personal a la empresa, en cualquier nivel de estructura, requiere el seguimiento de ciertos pasos que son: atracción, selección y contratación, e introducción. (Galindo & Reyes, 2020, pág. 159)

En la etapa de organización se estableció el tipo de estructura organizacional, divisiones o áreas de la empresa, puestos de trabajo, líneas de autoridad y canales de comunicación. En la etapa de integración se incorporan todos los recursos de la empresa, la incorporación debe ser planificada y realizando las actividades pertinentes que permitan la misma.

La incorporación inicia con el recurso humano por medio de la atracción del personal, que comprende en dar a conocer a través de medios de comunicación los puestos de trabajo disponibles, indicando el perfil que deben reunir los candidatos y solicitando la entrega de la información que respalde el cumplimiento de dicho perfil.

Seguidamente se debe realizar el proceso de análisis de la información recibida, verificando que coincida con el perfil del puesto, lo cual permitirá crear un grupo con los candidatos idóneos para el puesto y a quienes se les realizará los exámenes pertinentes. Los candidatos que reúnan el perfil y sobresalgan en los exámenes, será a quienes se entreviste y así poder elegir a quien ocupara el puesto de trabajo.

Al personal contratado se le debe introducir a las actividades del puesto y a la organización, por medio de un programa de inducción para que se familiarice y pueda integrarse fácilmente y en el menor tiempo posible.

En el proceso de inducción se le indicará al personal los recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios para realizar las actividades laborales del puesto de trabajo y sobre los cuales serán responsables.

3.1.1.4 Dirección

En la etapa de la dirección se ejecuta lo planificado, organizado e integrado. “La etapa de dirección consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto” (Hurtado, 2008, pág. 48)

La planeación y organización integran la fase estructural del proceso administrativo; mientras que la dirección, control, monitoreo y seguimiento integran la fase dinámica del proceso. Y la integración es la etapa de transición entre la fase estructural y la fase dinámica.

La fase dinámica es la etapa de movimiento y de actividades, se inicia con el trabajo de ejecutar las estrategias para alcanzar los objetivos y cada integrante del personal debe realizar las funciones para las cuales fueron contratados. Lo anterior bajo el liderazgo de los mandos medios y el nivel jerárquico superior, quienes deben lograr la armonía de las actividades y del personal. Al mencionar dirección se debe referir al liderazgo.

“Los líderes deben ser capaces de liderar el cambio y muestran cualidades emocionales, capaces de incentivar, inspiran y son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional” (Álvarez, 2007, pág. 68)

Quienes están en los mandos medios y el nivel jerárquico superior deben tener la capacidad de ser líderes. Dirigir y liderar son términos estrechamente relacionados. Los líderes deben tener la capacidad de lograr la motivación y el compromiso genuino de los colaboradores para con la empresa, también deben incentivar a los colaboradores para que cumplan con sus responsabilidades.

3.1.1.5 Monitoreo y seguimiento

Para llevar a cabo la etapa de control, se requiere de información para tomar decisiones. Esta información se obtiene mediante el monitoreo y seguimiento.

“El monitoreo y seguimiento es una función periódica que implica la recopilación sistemática de datos por medio de indicadores; esto permite la comparación entre las acciones planificadas y las acciones ejecutadas en un período determinado” (Alfaro, 2017, pág. 7)

En la planificación se determinaron los objetivos organizacionales a cumplir por cada área funcional de la empresa. Los objetivos se establecen en términos que permitan medirlos; es decir, por medio de porcentajes, índices, cantidades, parámetros, temporalidad, entre otros.

Por medio del monitoreo se solicita información a las diferentes áreas funcionales sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos, la información solicitada debe estar siempre expresada en los parámetros de medición establecidos. La información recibida se coteja con lo planificado.

De existir diferencias negativas entre lo planificado y lo ejecutado, se deberá determinar y analizar las causas de las diferencias y establecer los cursos de acción para corregir y lograr los objetivos.

Los cursos de acción implementados darán resultados, los cuales deben ser revisados, en otras palabras, darles seguimiento a los cursos de acción y comparar si los resultados son mejor de lo esperado, son los esperados o están por debajo de lo esperado.

En todos los ámbitos de la organización se deben realizar las actividades de manera oportuna y obtener la información en el momento preciso. Para el monitoreo y seguimiento aplica la misma premisa, se debe realizar oportunamente durante el proceso administrativo para evitar tomar decisiones fuera de tiempo y que perjudiquen el desarrollo de la organización.

3.1.1.6 Control

El cumplimiento y los avances en las etapas de planificación, organización y dirección deben comprobarse. La comprobación oportuna permitirá realizar los cambios o ajustes necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

“El control permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios” (Hurtado, 2008, pág. 48)

La etapa de control tiene una estrecha relación con la etapa de planeación porque en la planeación se establecieron los objetivos y los parámetros de cada uno, por medio del control cada área funcional deberá medir el avance de los objetivos de los cuales son responsables.

Cada área funcional utilizará las herramientas que permitan establecer el avance de los objetivos. Entre las herramientas de control se pueden mencionar, control estadístico de la calidad; diagramas; reportes; informes; presupuestos; evaluación de desempeño; información contable; auditoría administrativa y financiera, entre otras.

Cada organización establecerá las herramientas de medición que les permita recopilar la información y presentarla de manera oportuna para hacer las correcciones necesarias. Un aspecto importante del control es que los resultados deben darse a conocer a los responsables, para conocer la opinión de los involucrados, establecer las causas por las cuales no se están cumpliendo los objetivos y tomar decisiones basadas en la información recabada.

Cada etapa del proceso administrativo cumple con funciones diferentes, pero a la vez relacionadas entre sí. La etapa de control permite hacer un diagnóstico durante y al final de la ejecución de las actividades planificadas. El control durante las actividades brindará información para tomar decisiones oportunas y no cuando sea demasiado tarde. El control al final de las actividades proporcionará información que apoyará en la preparación para el siguiente período de trabajo, que usualmente es de un año. Por ello, es común que en las organizaciones se realice una memoria de labores y se realicen reuniones para establecer el plan operativo anual.

3.1.2 Niveles gerenciales

Los niveles gerenciales en una organización muestran cómo está integrada. A cada nivel gerencial le corresponden actividades y responsabilidades diferentes y el trabajo coordinado de todos los niveles gerenciales asegurará el éxito de la organización.

Una organización pequeña, por lo general, solo cuenta con un nivel jerárquico: con frecuencia, el propietario, que realiza al mismo tiempo la función de gerente. No obstante, las organizaciones grandes suelen incluir varios niveles jerárquicos. (Fernández, 2010, p. 6)

La estructura organizacional de una institución dependerá de la magnitud de operaciones de esta. La estructura organizacional de una empresa con operaciones en un país no será la misma de una empresa multinacional. La estructura para una empresa con operaciones en un solo país puede tener personal operativo, gerentes por áreas funcionales, gerente general y junta directiva.

La estructura organizacional de una empresa multinacional tendrá varios niveles jerárquicos, ejemplo, personal operativo, supervisores, gerentes de punto de servicio o producción, gerentes por país, gerentes regionales, gerentes por área funcional, gerente general y junta directiva.

La estructura de una organización está integrada por dos tipos de miembros, siendo: colaboradores y gerentes. Los colaboradores son personas que realizan su actividad en un puesto de base y carecen de responsabilidad de supervisar las labores de los demás. Por otro lado, los gerentes son responsables de las actividades de las personas que están a su cargo; sin embargo, no todos los gerentes operan al mismo nivel jerárquico. (Fernández, 2010, pág. 6)

En una organización habrá dos tipos de participantes, los gerentes, quienes dentro de sus responsabilidades están la de dirigir a un grupo de colaboradores y quienes no tienen la responsabilidad de un grupo de colaboradores, quienes serían solamente colaboradores; estos

últimos corresponden al personal operativo o de primera línea de la institución. A su vez quienes deben dirigir a un grupo de colaboradores pueden encontrarse en diferentes niveles jerárquicos y tener diferente número de colaboradores a su cargo.

Figura No. 4

Niveles jerárquicos



Fuente: (Fernández, 2010, pág. 6)

La estructura organizacional de una empresa puede dividirse en tres grandes niveles jerárquicos. En la base está el nivel operativo conocido también como personal de primera línea, son quienes siguen instrucciones de acuerdo con lo que el nivel medio les indica y debencumplir con metas diarias; las cuales en su conjunto serán las metas mensuales y anuales dela organización.

El nivel de mandos medios también conocido como nivel táctico, es el enlace entre el nivel operativo y la alta dirección, está integrado por los gerentes de sucursales o de departamentos. Los mandos medios son responsables de coordinar y motivar a los integrantes del nivel operativo para que realicen las actividades y estén comprometidos con el desarrollo de la organización. Asimismo, trasladan información del cumplimiento de las actividades a la alta gerencia, quienes integran este nivel deben tener habilidades de comunicación y motivación.

Cada nivel gerencial es importante dentro de la estructura organizacional, porque cumplen con funciones diferentes previamente establecidas; pero que en conjunto cumplen con los

objetivos y promueven el desarrollo de la organización. El tema de investigación se centra en las funciones de la alta gerencia, quienes están en el nivel jerárquico superior.

3.1.2.1 Funciones de la alta gerencia

Las funciones de la alta gerencia están orientadas a la totalidad de la organización. La alta gerencia es la responsable de coordinar el proceso administrativo y tomar decisiones referentes al mismo.

“La alta dirección está formada por las personas que tienen una responsabilidad general sobre toda la empresa. Son las responsables de fijar los grandes objetivos a lograr por la organización y la forma en que se lograrán. Su ámbito de actuación y de responsabilidad es toda la empresa. Son responsables del éxito o fracaso de esta” (María Iborra, 2014, pág.40)

La alta dirección o gerencia es el nivel jerárquico superior de una organización y dependiendo de la estructura organizacional puede estar integrado por una o varias personas, quienes pueden ser el presidente, vicepresidente, gerente general o directores.

La alta gerencia dirige a toda la organización y son responsables de la coordinación y del éxito del proceso administrativo aplicable para la organización, iniciando con la planeación estratégica, que comprende misión; visión; objetivos y metas generales; estrategias y políticas.

Los integrantes de la alta gerencia deben poseer habilidades de comunicación, motivación, e integración para lograr el compromiso de todos los niveles de la empresa; liderazgo, análisis de información del micro y macroentorno de la organización y la capacidad de tomar decisiones con base en la información que generan las diferentes áreas de la institución.

Las funciones de la alta gerencia tienen un impacto en todos los niveles organizacionales; asimismo, la alta gerencia debe responder sobre su actuación a socios, juntas directivas e incluso a otros grupos de interés, como: entidades gubernamentales, público en general.

3.1.3 Toma de decisiones

Para la estructuración y desarrollo del proceso administrativo se toman decisiones constantemente. Por lo que puede decirse que la toma de decisiones es una actividad inherente del proceso.

“La decisión consiste en el proceso deliberado y deliberativo que lleva a la selección de una acción entre un conjunto de acciones alternativas. La decisión es un proceso previo a la acción” (Arevalo & Estrada, 2017, pág. 254)

Para la ejecución de un curso de acción se debió tomar la decisión de implementar dicho curso. La decisión es un hecho que se piensa, que viene a la mente a raíz de una situación que debe ser solucionada. La decisión es analizada y discutida, discutir la decisión puede ser con una o más personas o incluso esa discusión puede darse de manera interna y es una actividad determinante porque es para dar solución a un problema.

La toma de decisiones es una actividad esencial para el ser humano; ya que, constantemente está tomando decisiones, algunas simples y otras más complejas.

La toma de decisiones, “es un proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (Arevalo & Estrada, 2017, pág. 254)

A nivel organizacional, las decisiones tienen impacto en todos los recursos que integran la organización, recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales; por ello, la toma de decisiones a nivel organizacional es un proceso con una mayor complejidad y que conlleva una serie de pasos o etapas. Asimismo, la responsabilidad de tomar decisiones en una organización corresponde a los mandos medios o al nivel jerárquico superior, dependiendo del nivel de decisión.

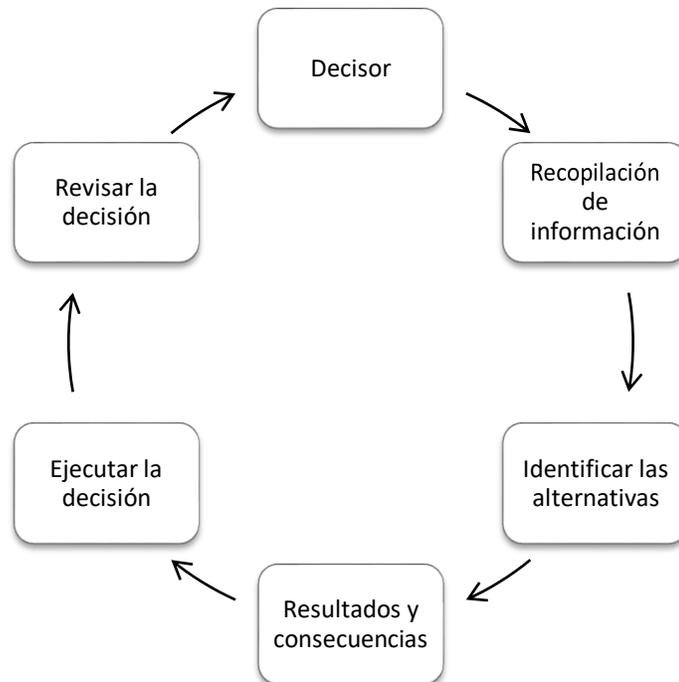
Las decisiones relacionadas con el nivel estratégico corresponderán a la alta gerencia con apoyo el apoyo de la información que proporcione el nivel medio.

3.1.3.1 Estructura básica del proceso de toma de decisiones

Tomar una decisión conlleva un proceso y un proceso es un conjunto de etapas o fases para realizar una actividad. El proceso de toma de decisiones se presenta en la figura No. 3

Figura No. 3

Proceso de toma de decisiones



Fuente: (Rabadán, Cid, & Leguey, 2020)

- **Decisor:** Es una persona que quiere adoptar la decisión, para ello debe establecer cuáles son los objetivos que pretende alcanzar. Dentro del contexto empresarial consistirá en maximizar un beneficio o minimizar un coste.
- **Información:** Es un conjunto de elementos relacionados con los estados de la naturaleza que dan información sobre la posible ocurrencia de estos. De esto modo contar con información a la hora de decidir puede disminuir la incertidumbre presente en el problema
- **Alternativas, acciones o decisiones:** Son los distintos caminos que el decisor puede elegir para cumplir con los objetivos. Al menos deben ser dos. Estas alternativas son

las variables sobre las que el decisor tiene capacidad de acción y deben formar un conjunto completamente definido.

- **Estados de la naturaleza:** Son los elementos que definen la situación que incertidumbre, por tanto, son las variables que el decisor no controla pero que le condicionan.
- **Resultados y consecuencias:** Son las consecuencias de la elección de una alternativa y la presentación de un estado de la naturaleza. (Rabadán, Cid, & Leguey, 2020, pág. 20)
- **Ejecutar la decisión:** Consiste en llevar a cabo la decisión tomada y proveer los recursos necesarios para ejecutarla y para ello, se debe determinar a los responsables, tiempo de las actividades que integran la decisión, resultados esperados y el tiempo de revisión de resultados.
- **Revisar la decisión:** Es cotejar si los resultados obtenidos corresponden a los resultados esperados; si es así, se continúa con el curso de la decisión tomada, caso contrario, se realizan los ajustes correspondientes que corresponderían a otro proceso de toma de decisiones.

Para el proceso de toma de decisiones, se requiere de una problemática o situación a resolver, situación sobre la cual se tomará una decisión. El decisor a nivel organizacional sobre asuntos relacionados a la planeación estratégica es la alta gerencia. El decisor debe estar familiarizado con el entorno de la organización y con la problemática a solucionar antes de establecer las posibles soluciones. Antes de tomar una decisión, deben analizarse las opciones de solución para la problemática, para lo cual se recomienda al menos dos vías de solución.

Para conocer la problemática y las posibles soluciones, el decisor debe tener la información correspondiente. En una organización se debe dar prioridad a que la información sea de calidad; ya que ello permitirá tomar decisiones acertadas y en un tiempo oportuno, especialmente para aquellas situaciones que requieren respuestas rápidas.

Para la recopilación de información, la organización debe contar con los sistemas y herramientas de información que permitan tener acceso a la misma a la brevedad posible, al

mismo tiempo, es transcendental que quienes tomen las decisiones tengan la capacidad de analizar e interpretar la misma.

Se ha mencionado anteriormente que para tomar una decisión se requiere de por lo menos dos alternativas de solución y para el análisis de las opciones, deben considerarse las ventajas y desventajas de cada opción y situaciones que pueden presentarse y que no están en control de quien o quienes toman la decisión; lo cual permitirá tomar una decisión considerando los escenarios posibles.

Al seleccionar la solución a la problemática, se procede a tomar la decisión y establecer los procedimientos, estrategias, responsables, tiempos y los resultados esperados de la decisión. Adicional se debe determinar el tiempo en que la decisión se verificará.

3.1.3.2 Toma de decisiones y contabilidad gerencial

Se ha indicado que, para la toma de decisiones, la información es transcendental. Rocafort y Ferrer (2010) “La contabilidad para la toma de decisiones constituye el proceso de identificación, medida, análisis e interpretación que se dispone para la gerencia con la finalidad de decidir sobre los recursos de una organización” (Rocafort & Ferrer, 2010, pág. 191)

Para tomar decisiones en una organización se requiere tener acceso a la información; la cual debe ser de calidad y que permita tomar una decisión fundamentada y con mayores probabilidades de éxito.

La información puede obtenerse utilizando sistemas de información y herramientas. Se ha indicado que la contabilidad gerencial es para uso interno de una organización y es una herramienta que brinda información para el proceso de tomar una decisión a nivel organizacional.

Para tomar decisiones se requiere de información y que quienes tomen la decisión tengan la capacidad de utilizarla, por medio del análisis e interpretación de esta, para ello la alta

gerencia debe tener pleno conocimiento de la organización, del contexto donde se desarrolla; asimismo, tener conocimiento de análisis e interpretación de ratios, costos y poder relacionar la información con otros sistemas de información de los que disponga la institución.

3.1.3.3 Características de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones

La contabilidad gerencial para toma de decisiones reúne una serie de características que la distinguen de otros tipos de contabilidad.

- Se elabora para usuarios internos;
- Tiene relevancia y flexibilidad;
- Se proyecta hacia el futuro próximo teniendo en cuenta el largo plazo;
- Refleja el coste de una parte o de toda la empresa;
- No se rige por la normativa jurídica, ni está influida por los principios contables; y,
- Interrelaciona diversos instrumentos empresariales y se puede convertir en una aplicación de la teoría general de sistemas. (Rocafort & Ferrer, 2010, pág. 191)

La contabilidad gerencial es para uso de interno de la organización; ya que presenta información de índices o ratios y de costos de la organización, permitiendo conocer las causas del rendimiento de la institución, lo cual fundamenta la toma de decisiones.

Se ha mencionado anteriormente que la contabilidad gerencial no debe cumplir con un marco legal o normativa contable, porque la información está relacionada con la forma de administrar la institución y es útil para mostrar la eficacia de las decisiones actuales y futuras de la alta gerencia.

Es fundamental para la planificación estratégica que es una de las funciones de la alta gerencia, por tanto, la contabilidad gerencial es útil para las decisiones a largo plazo. La información obtenida permitirá determinar el cambio de un proveedor que ofrezca materiales a menor costo, sin comprometer la calidad del producto; asimismo permite tomar decisiones para ampliar, remodelar o cambiar de instalaciones, las cuales son decisiones a largo plazo.

La información en una organización es fundamental y se debe tener acceso a la misma de

manera oportuna. Por ello, la institución debe tener establecidos sistemas que permitan tener acceso a la información que incluyan el sistema de contabilidad gerencial que, en conjunto con otras herramientas de información, ayudaran en la toma de decisiones.

3.1.3.4 Importancia de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones

La contabilidad financiera da lugar a la contabilidad gerencial, la primera se presenta por medio de estados financieros y la segunda debe presentarse por medio de informes.

Los sistemas de contabilidad en las empresas sirven para elaborar tres tipos de informes:

- a. Informes internos de rutina para los gerentes: ayudando a la toma de decisiones que se presentan con cierta regularidad. Estos informes sirven para el control operacional de la organización.
- b. Informes internos no rutinarios para los gerentes: Ayudando a la toma de decisiones que se toman con carácter irregular en la organización o no tiene precedente. Estos informes pueden servir por ejemplo para el control estratégico de la organización.
- c. Informes externos para inversionistas, autoridades y demás grupos interesados: proporcionando información sobre la posición financiera, operaciones y actividades relacionadas de la organización. (Alcarria, 2008, pág. 13)

La contabilidad gerencial debe presentarse simultáneamente con la contabilidad financiera, para tener una mejor comprensión de la situación de la institución. La información de la contabilidad gerencial para uso interno de la organización es útil para tomar decisiones a nivel operacional y a nivel gerencial. A nivel operacional se pueden tomar decisiones sobre realizar horas extras para cumplir con las metas; o bien decidir si se contrata o se despide de personal. En este contexto, la contabilidad gerencial es útil para los gerentes de mandos medios.

Para los gerentes a nivel jerárquico superior permite tomar decisiones a largo plazo y a nivel estratégico. Decisiones que conllevan inversión de recursos financieros, materiales y humanos. Los resultados de estas decisiones no se reflejan de forma inmediata, sino a largo

plazo; sin embargo, deben monitorearse y darle seguimiento de forma periódica.

Aunque la información es para uso interno principalmente, también puede ser útil para otros públicos de interés, como inversionistas que deseen conocer los proyectos a futuro y estabilidad financiera de la organización.

CAPÍTULO IV

INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO DE LA ZONA CINCO DE QUETZALTENANGO

Los datos de educación disponibles para el municipio de Quetzaltenango están dados por el censo de población del año 2018. (INE, 2018) “Las características de la población de cuatro años o más por nivel y grado más alto aprobado indican que este segmento de la población es de ciento sesenta y ocho mil cuatrocientos setenta y tres”

Tabla 1. Distribución de habitantes por nivel y grado más alto aprobado en el municipio de Quetzaltenango

Ninguno	Pre primaria	Primaria			Nivel medio		Licenciatura	Maestría y Doctorado	Totales
		1 a 3	4 a 5	6	Básico	Diversificado			
16011	6265	21619	10632	20113	27878	34662	29015	2278	168473
10 %	4 %	13 %	6 %	12 %	16 %	21 %	17 %	1 %	100 %

Fuente: (INE, 2018) Censo de población 2018. Recuperado de <https://www.censopoblacion.gt/censo2018/poblacion.php>

De acuerdo con los datos presentado por el INE, el 31 % de la población cuenta con nivel primario y la población con nivel medio constituye el 37 %; siendo los niveles educativos con mayor representatividad y que caracterizan a la población del municipio de Quetzaltenango.

Según información del Ministerio de Educación E servicios. (MINEDUC, 2023) “en el municipio de Quetzaltenango se tienen autorizados 207 establecimientos privados para que brinden formación a nivel básico y 216 establecimientos privados a nivel diversificado”

Los datos anteriores no significan que haya 423 establecimientos privados de educación privada de nivel medio; ya que hay establecimientos privados que están autorizados para brindar los dos niveles de educación, básico y diversificado.

Quetzaltenango es un municipio donde convergen estudiantes, no solamente del municipio, sino de municipios aledaños y de otros departamentos. Los establecimientos se encuentran

ubicados en diferentes zonas del municipio. Con base en los datos del Ministerio de Educación E servicios, (MINEDUC, 2023) las entidades educativas de la zona 5 de Quetzaltenango se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona 5 de Quetzaltenango

Código	Nombre de la institución	Dirección	Nivel	Plan	Jornada
09-01-0210-45	Colegio “Bellos Horizontes Las Rosas”	7ª. Avenida D15-40 zona 5	Básico	Diario	Vespertina
09-01-0249-45	Colegio Eco School Q’anill	Cantón Chichiguitan sector 2, Buena Vista zona 5	Básico	Diario	Matutina
			Diversificado	Diario	Matutina
09-01-0320-45	Colegio Bilingüe Pascal	7ª. Avenida 10-13 zona 5	Básico	Diario	Vespertina
			Diversificado	Diario	Vespertina
09-01-0440-45	Centro Educativo Técnico Inclusivo “Dra. H	Diagonal 15 7-25 zona 5, Barrio Las Rosas	Básico	Diario	Matutina
09-01-0495-45	Colegio Ecológico “Semilla de Mostaza”	Villa Jardín de Dios Subida al Baúl, zona 5	Básico	Diario	Matutina
			Diversificado	Diario	Matutina
09-01-3871-45	Colegio Próceres	18 calle 7-51 zona 5	Básico	Diario	Vespertina

Fuente: (MINEDUC, 2023). Ministerio de Educación E servicios. Centros educativos autorizados. Recuperado de

https://www.mineduc.gob.gt/BUSCAESTABLECIMIENTO_GE/

La educación es la base para el desarrollo del ser humano porque promueve el conocimiento y se brindan las herramientas para el crecimiento del individuo, que a su vez permitirá el desarrollo de la sociedad. Se indicó que en el municipio de Quetzaltenango convergen

estudiantes de diferentes puntos del suroccidente del país, por ello, la oferta educativa es diversa para atender la demanda de la población estudiantil.

Las instituciones educativas privadas realizan un cobro por el servicio educativo prestado, el cual debe estar apegado a lo indicado en el Acuerdo Gubernativo No. 36-2015. Reglamento del régimen de cuotas para centros educativos. Por medio de los ingresos se cubren sueldos de docentes; sueldos administrativos; gastos operativos (energía eléctrica, alquileres, papelería, entre otros); impuestos que correspondan; entre otros.

Cada institución educativa cuenta con una junta directiva, quienes deben tomar decisiones y realizar acciones para garantizar la calidad de la educación brindada y la continuidad de la institución. Las decisiones y acciones se toman con base en la información oportuna que se posea y la comprensión de esta, por parte de los integrantes de la junta directiva.

La contabilidad gerencial es una herramienta de información, basada en la contabilidad financiera, la cual se relaciona con los elementos administrativos de la entidad. Para (Cano, 2017) “La contabilidad gerencial puede ser definida como un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la organización, la integración, la dirección, el control y el monitoreo y seguimiento de las unidades económicas” (pág. 21)

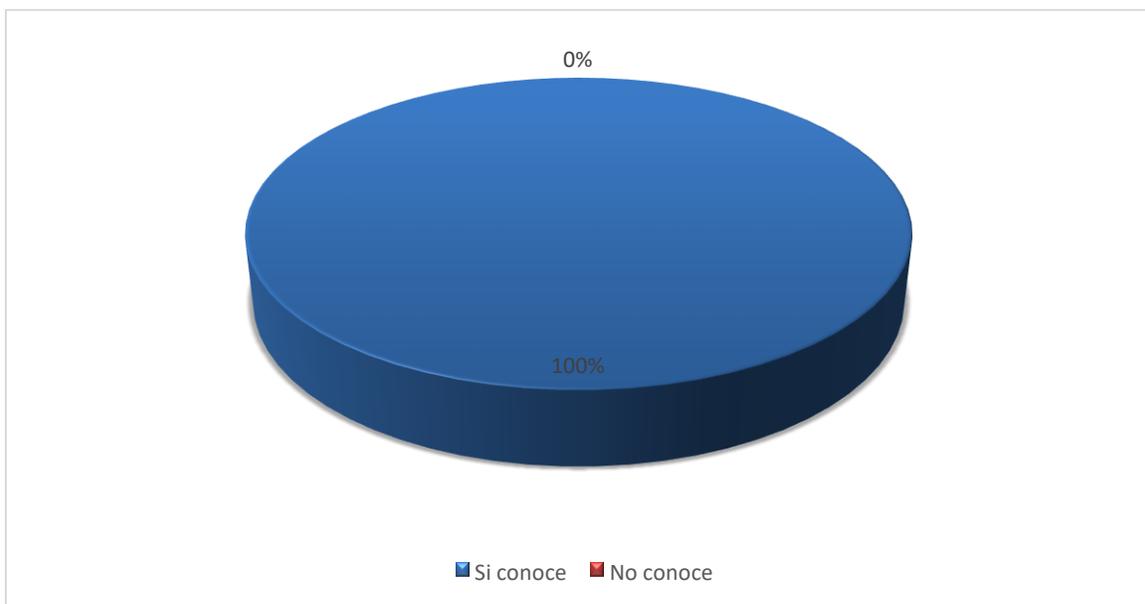
Poseer la información relevante y oportuna, quienes toman decisiones en las instituciones educativas privadas de nivel medio, no solamente estarán tomando decisiones en beneficio de la institución, sino afectarán de manera positiva la formación académica de los estudiantes que acuden a los establecimientos ubicados en la zona 5 de Quetzaltenango.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la investigación durante el proceso de entrevistas con las personas tomadas como unidades de análisis, del cual se presenta los siguientes resultados:

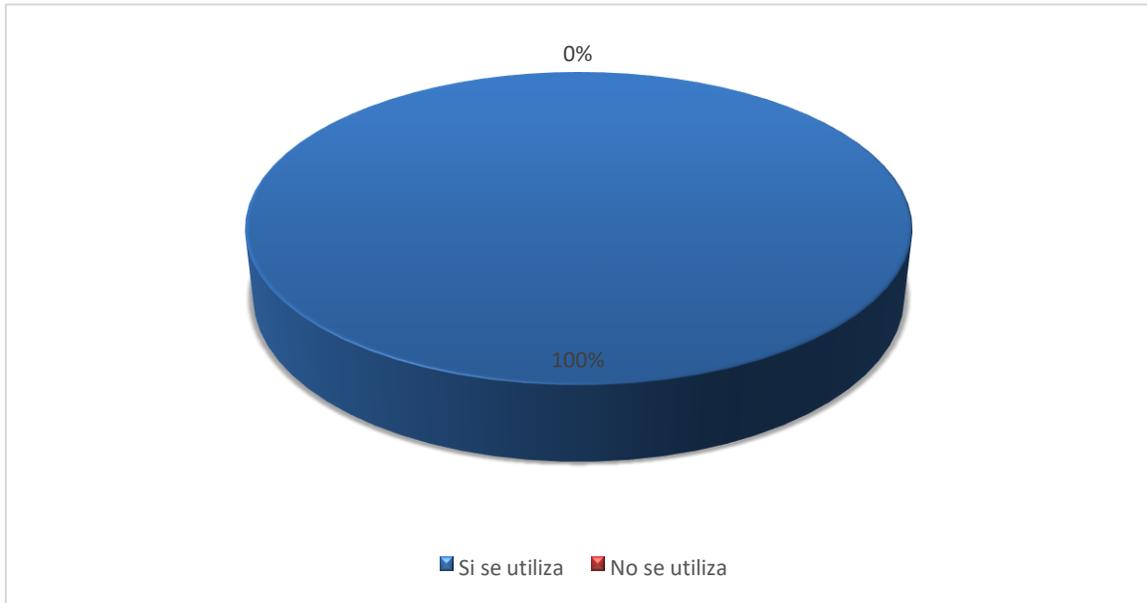
Grafica 1. Conocimiento de contabilidad gerencial



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023.

La totalidad de personas que participan en la administración y toma de decisiones de la entidades educativas, afirman poseer conocimientos sobre contabilidad gerencial; con lo cual, la base sobre las que reposan los fundamentos técnicos para la toma de decisiones, cumplen con los presupuestos mínimos que persigue la contabilidad gerencial, como lo es llevar cuenta y registro de las operaciones financieras de una entidad, brindando información verídica de forma oportuna, las cuales permitan cumplir los objetivos administrativos y financieros que persiguen éste tipo de entidades.

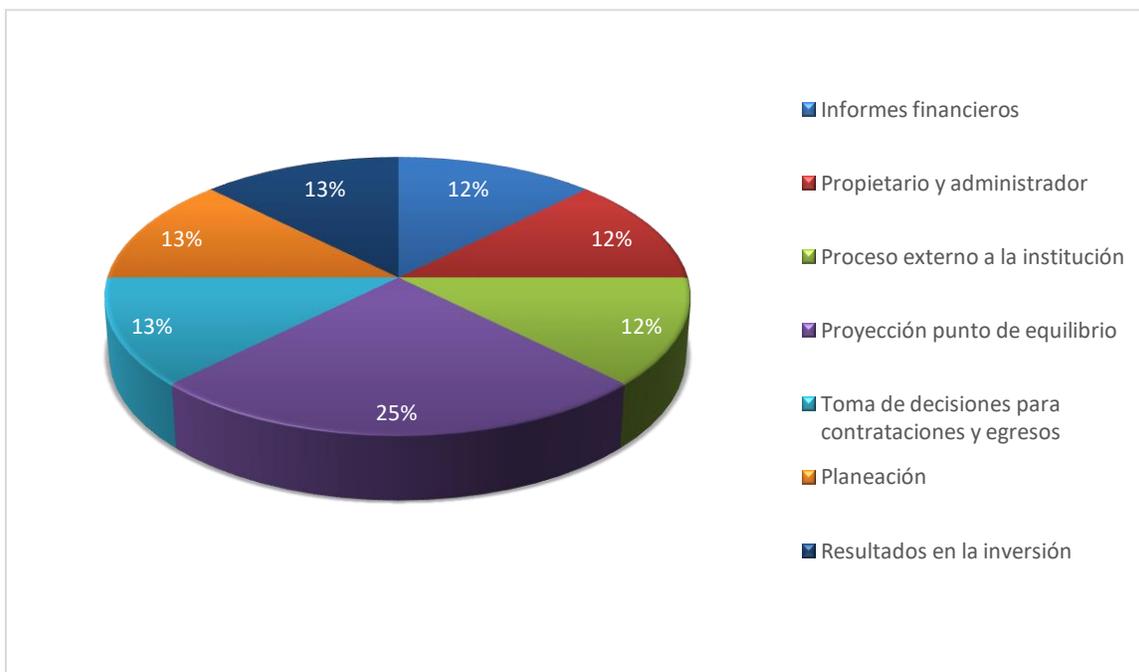
Grafica 2. La entidad educativa utiliza contabilidad gerencial como herramienta de información y para toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Respecto a la utilización de la contabilidad gerencial como herramienta de información y toma de decisiones, la totalidad de quienes forman parte de la administración de las instituciones educativas mencionaron que si la utilizan; por lo cual la administración considera datos, indicadores, opiniones, recursos disponibles, entre otra información que brinda la contabilidad gerencial y que permite elegir la opción con mayores probabilidades de éxito. La gerencia de las instituciones educativas al utilizar la información de la contabilidad gerencial, establecen las bases para la decisión que se tomará; evitando que se tomen decisiones impulsivas, sin información fundamentada; de tal manera que se promueve el desarrollo de la institución con base en información concisa.

Grafica 3. Función que tiene la contabilidad gerencial para la institución

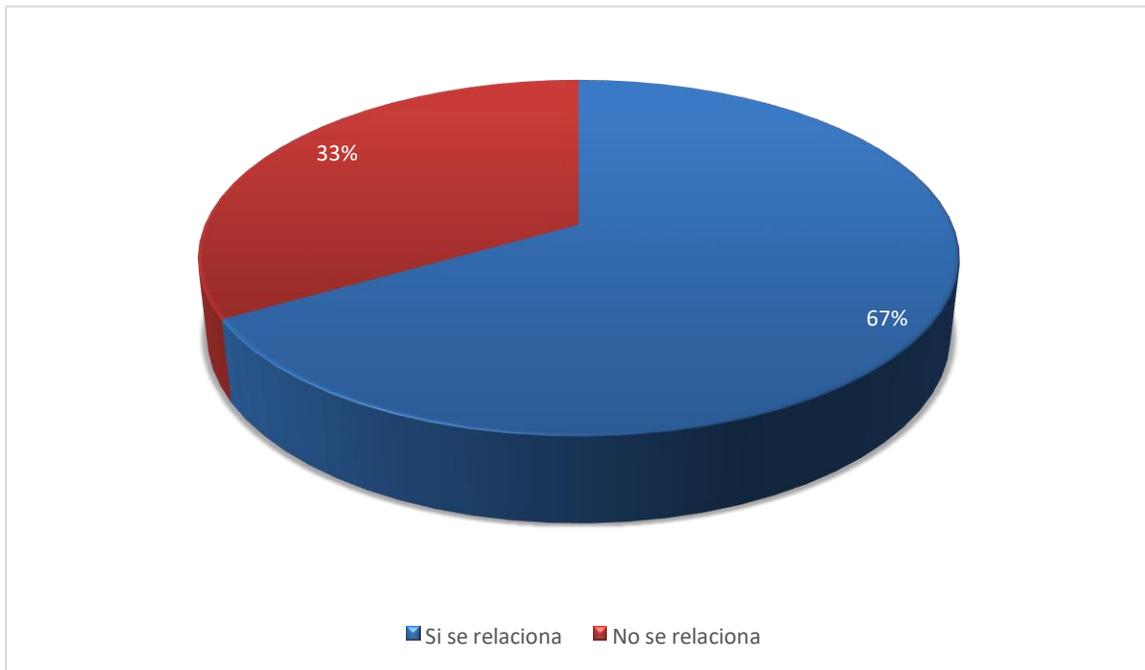


Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Una cuarta parte de las instituciones educativas por medio de los administradores indicaron que la contabilidad gerencial es una herramienta utilizada para la proyección del punto de equilibrio. A esta respuesta se adicionan otras funciones que fueron mencionadas siendo, tomar de decisiones para contrataciones y egresos; planeación; y resultados de inversión. Y las respuestas con menor representatividad fueron: informes financieros, para brindar información al propietario y administrador; y para el proceso externo de la institución.

La administración de las instituciones educativas, tienen conocimiento de las funciones de la contabilidad gerencial; lo cual les permite utilizar la información de la contabilidad gerencial para respaldar las decisiones. Sin embargo, hay un grupo que menciono que la contabilidad gerencial es para uso externo; asimismo, hay otras funciones que cumple la contabilidad gerencial que no fueron mencionadas, lo cual impide que se aproveche al máximo la información brindada por la herramienta para la toma de decisiones orientadas al desarrollo de la institución educativa.

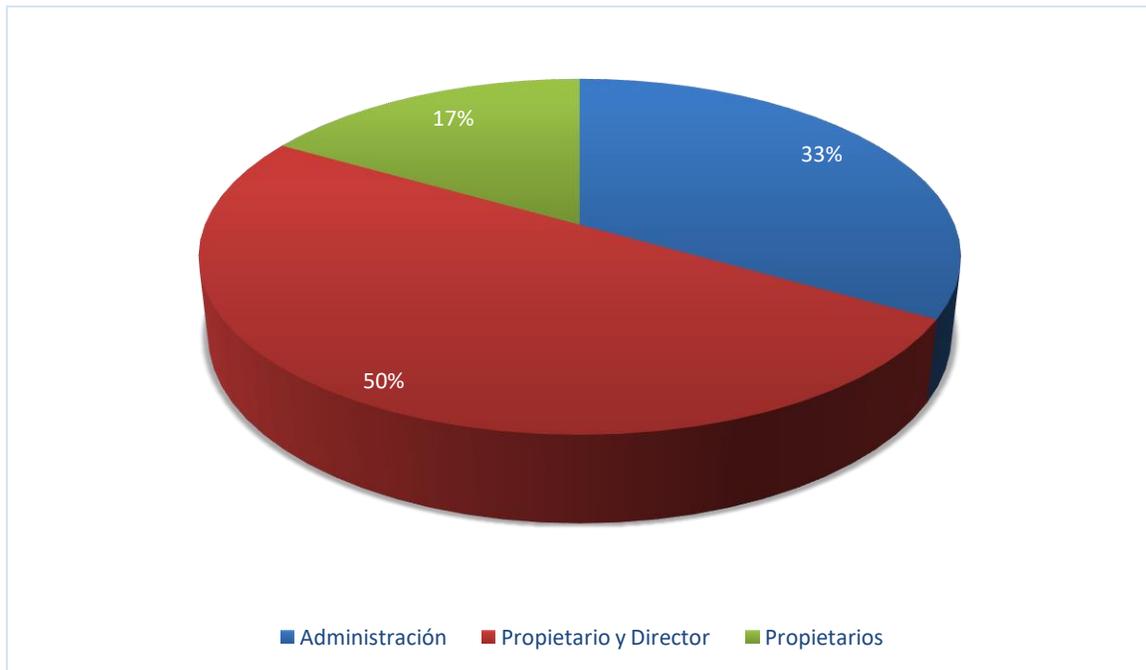
Grafica 4. Relación de la información de la contabilidad gerencial con el proceso de toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

La utilización de la contabilidad gerencial para toma de decisiones conlleva utilizar la información de forma integral y relacionarla en el proceso de tomar una decisión. Para un grupo de la administración, la contabilidad gerencial se relaciona con la información; sin embargo, un grupo menor menciona que no se relaciona. Para tomar decisiones acertadas, la administración de las instituciones educativas debe demostrar conocimiento de la herramienta y sobre todo relacionar, integrar y aplicar la información al proceso de toma de decisiones para asegurar las probabilidades de éxito de la decisión. Al no relacionar la información con el proceso de toma de decisiones no se toma en cuenta información vital y se compromete el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el desarrollo o la solución de una problemática que corresponde a la entidad educativa.

Grafica 5. Personal, área o departamento responsable de tomar decisiones sobre la gestión de la institución



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Para la mitad de las instituciones educativas, quienes toman decisiones sobre la gestión, son el propietario y el director del establecimiento. Otras respuestas brindadas fueron, la administración en segundo lugar y por último los propietarios. La toma de decisiones a nivel de gestión de las instituciones educativas corresponde al nivel superior jerárquico, porque son los responsables de la administración general de la institución. El nivel jerárquico puede estar integrado por la junta directiva, socios, administrador, director, gerente y otros. Las respuestas evidencian que el nivel jerárquico superior es quien toma las decisiones; por lo cual, deben poseer el conocimiento correspondiente de contabilidad gerencial y a la información que genera la herramienta, de tal forma que les permita relacionar la información con el proceso de toma de decisiones.

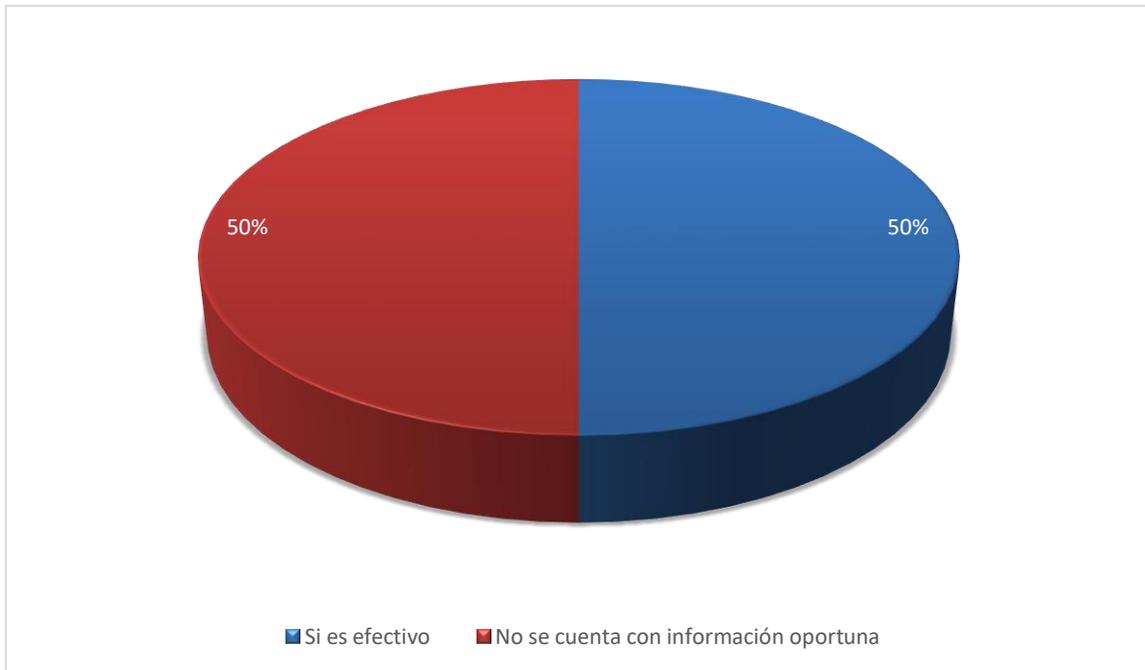
Tabla 3. Proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas

No.	Descripción
1	Se evalúa el nivel de complejidad con los departamentos involucrados, revisando recibos de ingresos y egresos.
2	Reunión conjunta con el propietario (directora y propietario) la problemática se discute y se suscribe acta
3	Se realizan análisis de necesidades, se solicitan cotizaciones o presupuestos que se verifican para contrataciones, se lleva a cabo la presentación de las cotizaciones o de los presupuestos y se aprueba la ejecución.
4	Se evalúa el balance y el inventario de la institución, para dar solución, mejorar u ofrecer otro servicio al cliente.
5	Se convoca a una reunión docente, si fuera académico, se escuchan los puntos de vista o de padres de familia, luego la dirección los debate con el propietario y asesores académicos o financieros.
6	Se realiza análisis de la problemática con administración para evaluar la distribución financiera presupuestal de la empresa.

Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Cada institución educativa tiene un proceso de toma de decisiones único, por lo que hay variaciones entre un proceso y otro; sin embargo, para tomar decisiones hay etapas mínimas que se deben llevar a cabo, tal como: recopilación de información; identificar alternativas de solución; evaluar ventajas y desventajas; ejecutar la decisión y revisar los resultados de la decisión. Solamente una de las instituciones mencionó de forma general el proceso de toma de decisiones; las otras cuatro instituciones realizan el proceso de toma de decisiones de forma parcial, lo que conlleva que se tome una decisión sin considerar los lineamientos mínimos del proceso y da lugar a mayores probabilidades de riesgo para la decisión que se tomó o que los resultados de la decisión no sean los esperados y perjudique el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

Grafica 6. El sistema de toma de decisiones es efectivo

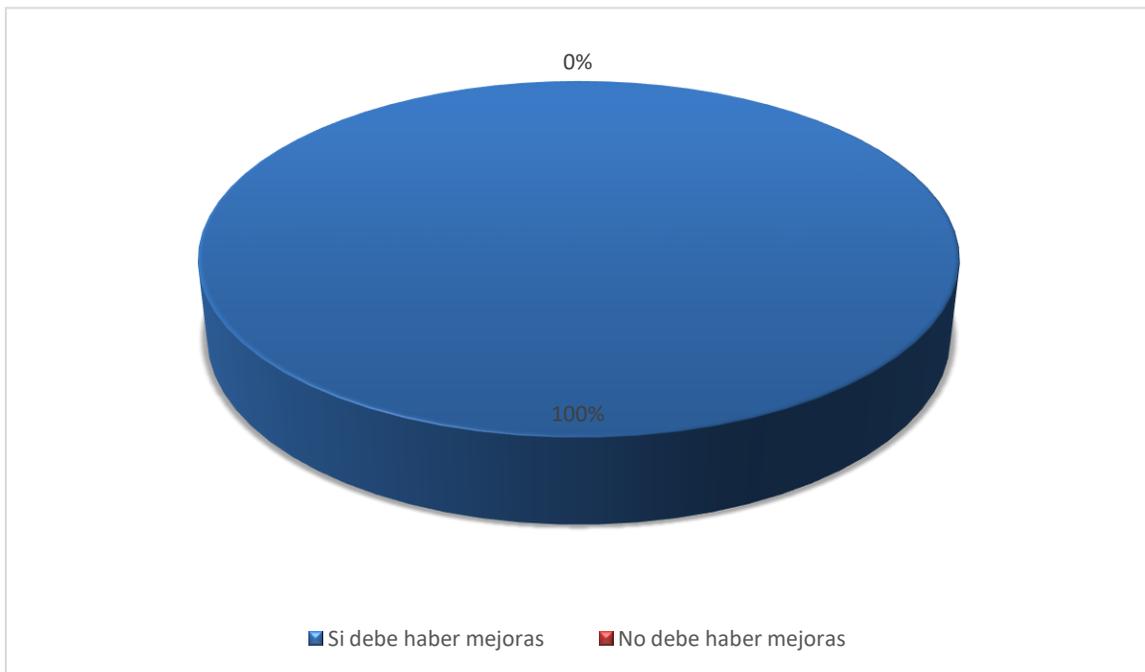


Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Para la mitad de los integrantes de la administración de las instituciones educativas privadas de nivel medio, el sistema de toma de decisiones es efectivo; sin embargo, para la otra mitad no es efectivo. Al relacionar los resultados de la efectividad del sistema de toma de decisiones con el proceso de toma de decisiones, se observa que no todas las organizaciones llevan un proceso idóneo de toma de decisiones, lo cual se refleja en la efectividad del proceso.

Para la efectividad del proceso se requiere información oportuna por medio de herramientas contables y administrativas, así como la competencia respectiva para relacionar la información obtenida al momento de tomar una decisión. Pero las instituciones educativas al tener un proceso de toma de decisiones con deficiencias, donde no se utilizan herramientas de apoyo y por consiguiente no se considera la información pertinente, situación que incide negativamente en el éxito de una decisión tomada y compromete el desarrollo de la organización.

Grafica 7. Mejoras a realizar en el actual proceso de toma de decisiones

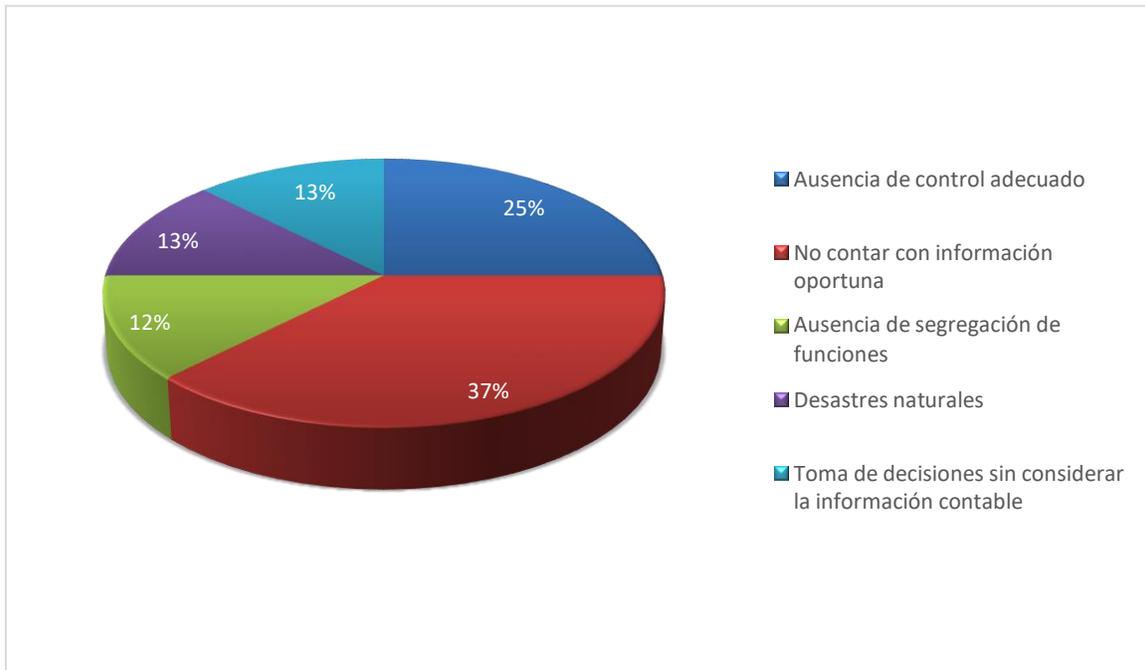


Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

Los resultados de la tabla 3 y la gráfica 6 muestran que el proceso de toma de decisiones tiene debilidades, ya que no cumple con las etapas del proceso; por consiguiente, el proceso no es efectivo. Lo anterior se reafirma en la respuesta brindada por la administración de todas las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango, quienes indican que el proceso debe mejorarse. Por lo que se evidencia que la administración está al tanto de las debilidades del proceso de toma de decisiones; es decir que se reconoce que el sistema debe mejorar; por tanto, es un punto de partida para generar el cambio hacia un proceso integral de toma de decisiones.

Un proceso de toma de decisiones debidamente desarrollado permite tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre y con mayores probabilidades de éxito para lograr el desarrollo de la organización, lo cual fortalece la posición del nivel jerárquico superior de la institución educativa.

Grafica 8. Riesgos que actualmente tiene la institución respecto a la toma de decisiones

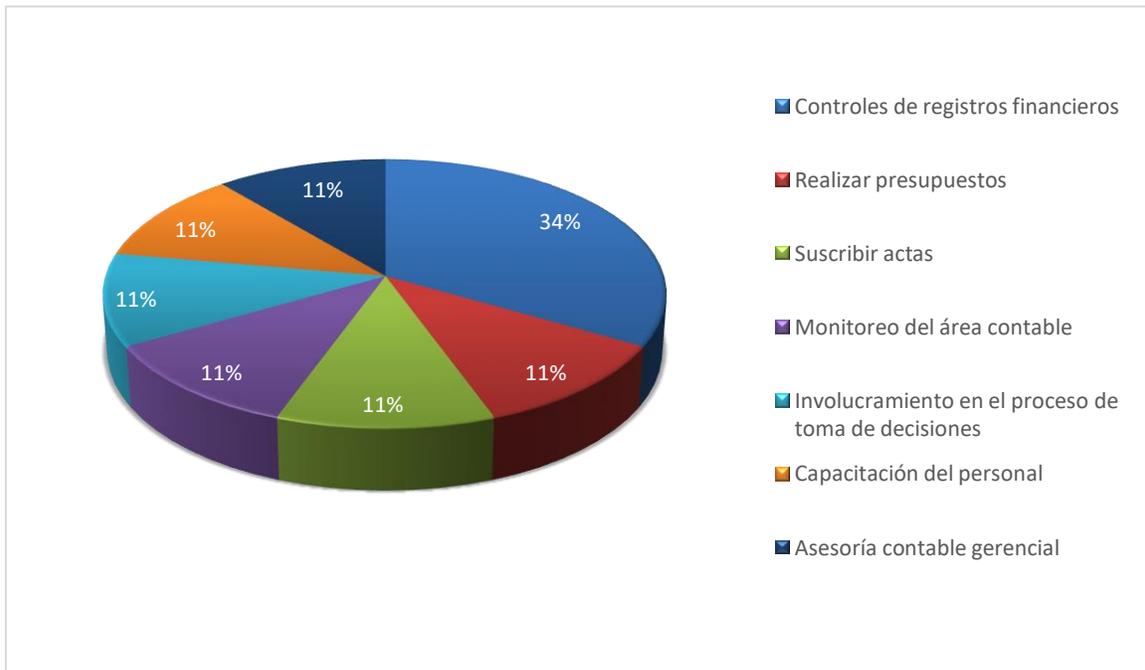


Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

La ausencia de un proceso de toma de decisiones o un proceso de toma de decisiones con deficiencias, incide en que las instituciones educativas se enfrenten a mayores riesgos. Para la administración de las instituciones, el mayor riesgo es no contar con información oportuna, seguido de la ausencia de un control interno adecuado y tomar decisiones sin considerar la información contable; ausencia de segregación de funciones y desastres naturales.

Actualmente las instituciones educativas tienen riesgos presentes en el proceso de toma de decisiones debido a que no cuentan con información oportuna, verídica y actualizada, así como un correcto control interno. En este contexto, la contabilidad gerencial es una herramienta para tomar decisiones, un ejemplo de ello son las respuestas de desastres naturales y segregación de funciones, ya que la contabilidad gerencial proporciona información para decidir sobre la inversión en infraestructura que pueda reducir o eliminar el impacto de un desastre natural; asimismo, es útil para la contratación de personal o de servicios que permitan segregar funciones que origine un mejor desempeño personal y organizacional.

Grafica 9. Mejoras a realizar en el actual sistema de toma de decisiones, partiendo de la utilización de la contabilidad gerencial



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2023

La administración de las instituciones educativas indicó que la principal mejora a realizar es el control de los registros financieros, porque de la información financiera se obtiene la información de la contabilidad gerencial. Las respuestas subsiguientes fueron: realización de presupuestos; suscribir actas; monitoreo del área contable; involucramiento en el proceso de toma de decisiones; capacitación de personal y asesoría contable gerencial.

Los integrantes de la administración son quienes tienen pleno conocimiento de la situación actual de la institución educativa, con base en ese pleno conocimiento, indican de forma puntual las mejoras que deben realizarse en el proceso de toma de decisiones con base en la información de contabilidad gerencial. Las mejoras mencionadas son un punto de referencia para realizar los cursos de acción correspondientes para integrar y relacionar la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango.

5.1 Conclusiones

- La contabilidad gerencial es una herramienta de información utilizada en las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango, pero un segmento de las instituciones educativas no relaciona la información, por lo cual la aplicación de la contabilidad gerencial es parcial en el proceso de toma de decisiones.
- El proceso de toma de decisiones a nivel estratégico es diferente para cada institución educativa. Solamente una institución educativa aplica la mayoría de las etapas que conlleva un proceso de toma de decisiones, mientras que el resto de las instituciones aplica algunas etapas, por lo que el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias.
- Para la administración, el actual sistema de toma de decisiones es inefectivo, debido a que no se realizan las etapas correspondientes y porque no se relaciona la información de la contabilidad gerencial con el proceso de toma de decisiones.
- Las funciones de la contabilidad gerencial son: proyección del punto de equilibrio; informes financieros; para tomar decisiones sobre contrataciones; planeación; resultados de inversión y para uso de la administración de las instituciones. Sin embargo, también se mencionó que es una función externa al proceso de la institución. Por lo que debe reforzarse los conocimientos de contabilidad gerencial en los integrantes de la administración.
- Los principales riesgos actuales para la toma de decisiones son: la ausencia de un control adecuado, no contar con información oportuna; segregación de funciones; toma de decisiones sin considerar la información contable y desastres naturales; lo cual se debe a la poca relación de la contabilidad gerencial con el proceso de toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

- La información de la contabilidad gerencial debe relacionarse de forma integral con el proceso de toma de decisiones de las instituciones educativas, para lo cual se recomienda un webinar taller dirigido a la administración, en el cual se aborde los conceptos y prácticas de la contabilidad gerencial como herramienta de información para la toma de decisiones.
- Dar a conocer las etapas que integran el proceso de toma de decisiones a la administración de las instituciones educativas para estandarizar el proceso, utilizando la contabilidad gerencial como herramienta de información e integrando información relevante de la institución, para aumentar las probabilidades de éxito de las decisiones tomadas en beneficio del desarrollo de la entidad educativa.
- Incrementar la efectividad del sistema de toma de decisiones, vinculando la información de la contabilidad gerencial en todas las decisiones administrativas; así como la integración del equipo de trabajo con los responsables de cada área de la institución educativa, quienes participen de forma activa en la toma de decisiones.
- Actualizar a los integrantes de la administración de las instituciones educativas por medio de capacitaciones periódicas programadas acerca de contabilidad gerencial para que puedan aplicar la información a casos específicos, de tal forma que puedan conocer las diferentes funciones de la información que brinda esta herramienta contable administrativa.
- Integrar un equipo interdisciplinario para establecer los riesgos para las instituciones educativas, analizándolos y estableciendo los cursos de acción para reducir o eliminar el impacto de estos; ya que de los riesgos mencionados algunos tienen causas similares y en otros casos las causas no están estrechamente relacionadas con contabilidad gerencial.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Propuesta Taller Webinar: “Toma de decisiones para entidades educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango con base en la herramienta de Contabilidad Gerencial”

6.1 Introducción de la propuesta

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada en entidades educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango, se evidencio que no poseen un conocimiento acertado de contabilidad gerencial, debido a que relacionan contabilidad gerencial con contabilidad financiera; asimismo, solamente el 13 % de las respuestas demuestra que la contabilidad gerencial es utilizada como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

Otra mención realizada es que la contabilidad gerencial es de efecto externo a la entidad educativa. La contabilidad gerencial es una clasificación de la contabilidad financiera, la cual es para uso interno de la organización.

Considerando los resultados obtenidos, se propone la realización de un taller educativo dirigido a la administración de cada institución educativa privada de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango, por medio del cual se brinde los conocimientos aplicados de la contabilidad gerencial para tomar decisiones. La propuesta se integra de la siguiente manera:

- Justificación de la propuesta;
- Objetivos de la propuesta;
- Contenido del taller: Promoción del taller; contenido programático del taller, herramientas y diapositivas.
- Presupuesto; y
- Cronograma de actividades.

6.2 Justificación de la propuesta

Las instituciones educativas privadas de nivel medio impactan al sector estudiantil de la ciudad de Quetzaltenango y de lugares aledaños, formándolos para que puedan continuar con otros niveles de educación o para integrarse al campo laboral.

El propósito principal de las organizaciones educativas privadas es, ser entidades sostenibles que puedan cumplir con la formación de los estudiantes, para lo cual deben administrar los recursos que poseen, utilizando diferentes herramientas contables y administrativas que faciliten la toma de decisiones para lograr el desarrollo de la institución.

La propuesta está orientada a brindar los conocimientos de contabilidad gerencial como herramienta para la toma de decisiones y que se transformen en competencias para los integrantes del nivel jerárquico superior de las entidades educativas privadas, de tal forma que la propuesta promueve el desarrollo de la institución, de quienes la integran y que tendrá un impacto positivo en el desarrollo académico de la población estudiantil que converge en Quetzaltenango.

6.3 Objetivos

6.3.1 General

Desarrollar competencias en la utilización de la contabilidad gerencial como herramienta para la toma de decisiones en las entidades educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango.

6.3.2 Específicos

- Indicar la importancia, objetivos, funciones de la contabilidad gerencial para entidades educativas.
- Desarrollar el proceso de toma de decisiones con base en contabilidad gerencial y apoyándose en la herramienta de diagrama de causa y efecto.
- Que los participantes expongan la forma que utilizarán la contabilidad gerencial para la toma de decisiones.

6.1 Contenido

6.1.1 Poster de información/invitación

Taller:
**Toma de decisiones con base en la herramienta
de Contabilidad Gerencial**

WEBINAR

 **miércoles**
enero 2024

 **hora**
de 7:00 a 9:00 pm

ENLACE

The poster features a stylized illustration of three business professionals in a meeting. A thought bubble above them contains several interlocking puzzle pieces, symbolizing decision-making and problem-solving. The design uses a color palette of orange, grey, and blue.

6.1.2 Contenido programático Contabilidad Gerencial

(Información para los asistentes o participantes del webinar taller)

Justificación

Las instituciones educativas privadas de nivel medio ubicadas en la zona cinco de Quetzaltenango son organizaciones que generan desarrollo para la sociedad guatemalteca, porque brindan formación académica a la población de adolescentes y jóvenes. Para la correcta operación y desarrollo, las instituciones educativas deben realizar una administración integral que incluya el área académica, área de recursos humanos, financiera, mercadeo y otros.

La contabilidad gerencial es una herramienta utilizada por el nivel jerárquico superior para apoyarse al momento de tomar una decisión. Por ello, la importancia de desarrollar los fundamentos teóricos y prácticos de contabilidad gerencial para las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona cinco de Quetzaltenango.

Objetivo general

Desarrollar competencias en la utilización de la contabilidad gerencial como herramienta de información.

Objetivos específicos

- Indicar la importancia, objetivos, funciones de la contabilidad gerencial para entidades educativas.
- Establecer los elementos de la contabilidad gerencial aplicables a las entidades educativas, punto de equilibrio, presupuestos, costos de oportunidad.

Contenido

Unidad 1: Conceptos Fundamentales de contabilidad gerencial

Duración: 1 clase

Objetivo de la Unidad: Que el participante adquiriera los conocimientos fundamentales de contabilidad gerencial para que puedan ser aplicados al tomar una decisión.

Contenido de la Unidad

- Definición de contabilidad gerencial
- Diferencias y similitudes entre la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera
- Características de la contabilidad gerencial
- Objetivos y funciones de la contabilidad gerencial
- Responsables de estructurar la información de contabilidad gerencial

Unidad 2: La información de la contabilidad gerencial

Duración: 1 clase

Objetivo de la Unidad: Que el participante conozca la información que se obtiene por medio de la contabilidad gerencial y relacionarla con la toma de decisiones.

Contenido de la Unidad

- Costos fijos y variables
- Punto de equilibrio
- Presupuestos
- Costos de oportunidad
- La contabilidad gerencial para toma de decisiones

Metodología y Actividades de Aprendizaje

Clase magistral con ayuda de fichas bibliográficas, videos, diapositivas; trabajo en grupos, participación en clase, lecturas sugeridas, solución de caso real.

Lecturas sugeridas

- Cano, Abel. Contabilidad gerencial y presupuestaria, 2ª. Edición 2017. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.

Infografía de Contabilidad Gerencial (para uso de los participantes)

Contabilidad gerencial

Infografía informativa

Definición de contabilidad



Orientada a la toma de decisiones, abarca pasado, presente y futuro. Compara datos con previsiones, previsiones con objetivos y objetivos con resultados

Características



- Mide la gestión a través de la interpretación de indicadores.
- Es de uso interno
- Obedece a parámetros propios de medición del negocio.

Objetivos



- Promover la planificación
- Facilitar el proceso de toma de decisiones
- Permitir el control proactivo

Funciones



- Antes de adicionar un servicio, invertir en infraestructura.
- Evaluar el desempeño gerencial

6.1.3 Plan de desarrollo de tema (para uso del disertante)

Tema	Contabilidad gerencial	Nivel	Gerencial	Horario	6:00 pm a 9:00 pm
Clases Semanales	1	Motivación del Curso	La contabilidad gerencial brinda información partiendo de la información financiera por medio de la cual se apoya para la toma de decisiones a nivel jerárquico superior.		
Total, de Clases	2				

Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica
Primera clase	<p>Que el participante</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprenda la importancia la contabilidad gerencial. Expresé los fundamentos teóricos. Establezca los responsables de generar la información de la contabilidad gerencial 	<p>Unidad I</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de contabilidad gerencial Diferencias y similitudes entre la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera Características de la contabilidad gerencial Objetivos y funciones de la contabilidad gerencial Responsables de estructurar la información de contabilidad gerencial 	1	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Portátil Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de apuntes
Segunda clase	<p>Que el participante</p> <ul style="list-style-type: none"> Conozca la información que genera la contabilidad gerencial Interprete la información de contabilidad gerencial para aplicarla a la toma de decisiones. 	<p>Unidad II</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos y variables Punto de equilibrio Presupuestos Costos de oportunidad La contabilidad gerencial para toma de decisiones 	1	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Portátil Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de apuntes

6.1.4 Contenido programático Toma de decisiones

Justificación

La toma de decisiones es una actividad inherente en todas las actividades del ser humano, por lo cual también está presente en las instituciones educativas. Tomar una decisión conlleva la realización de una serie de etapas, la complejidad de las etapas dependerá de la complejidad de la decisión. A nivel de las organizaciones hay decisiones que se toman a nivel inferior, medio y gerencial. Las decisiones a nivel gerencial tienen un impacto a largo plazo y conllevan la utilización de todos los recursos de la organización.

En el módulo de toma de decisiones se desarrollará el proceso de toma de decisiones, explicando las etapas y brindando instrumentos para facilitar el proceso.

Objetivo General

Que el participante pueda aplicar la información desarrollada en el módulo y que el proceso de toma de decisiones sea parte de la cultura organizacional de la institución educativa.

Objetivos Específicos

- Explicar las etapas del proceso de toma de decisiones para facilitar su ejecución.
- Vincular la información de la contabilidad gerencial en el proceso de toma de decisiones.

Contenido del Curso

Duración: 1 clase

Primera Unidad: El proceso de toma de decisiones I

Objetivo de la Unidad: Que el participante conozca las etapas teóricas que integran el proceso de toma de decisiones.

Contenido de la Unidad

- Definición de toma de decisiones
- Responsables de la toma de decisiones
- Etapas del proceso de toma de decisiones

- Definición del problema
- Recopilación de información
- Evaluación de alternativas de solución
- Elección de la alternativa de solución

Duración: 1 clase

Segunda Unidad: El proceso de toma de decisiones II

Objetivo de la Unidad: Que el participante conozca las etapas prácticas que integran el proceso de toma de decisiones.

Contenido de la Unidad

- Ejecución de la alternativa de solución
- Evaluación de los resultados
- Herramientas de apoyo para la toma de decisiones
- Relación de la contabilidad gerencial con la toma de decisiones

Metodología y Actividades de Aprendizaje

Clase magistral con ayuda de fichas bibliográficas, videos, diapositivas; trabajo en grupos, participación en clase, lecturas sugeridas, solución de caso real.

Lecturas sugeridas

- Moody, Paul. Toma de decisiones gerenciales. Editorial Mcgraw Hill. Bogota, Colombia.

Infografía del proceso de toma de decisiones (para uso de los participantes)

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. Definir el problema

Establecer las causas y para definir el problema



2. Recopilar información

Elementos relacionados con la situación. Contar con la información disminuye la incertidumbre en el problema



3. Evaluar las alternativas

Distintos caminos que se pueden elegir para cumplir con los objetivos. Al menos deben ser dos.



4. Elegir una opción

Después de evaluar las alternativas, se elige la alternativa más viable.



5. Ejecutar la decisión

Llevar a cabo la decisión tomada y proveer los recursos necesarios para ejecutarla. Se debe determinar: responsables, tiempos, actividades, resultados



6. Revisar la decisión

Es cotejar si los resultados obtenidos corresponden a los resultados esperados. caso contrario se realizan los ajustes correspondientes



6.1.5 Plan de desarrollo del tema (para el disertante)

Tema	Toma de decisiones	Nivel	Gerencial	Horario	6:00 pm a 9:00 pm
Clases Semanales	1	Motivación del Curso	La toma de decisiones es una actividad presente en la vida cotidiana, hay decisiones simples y otras complejas. Para tomar una decisión se debe realizar un proceso que permita analizar el contexto de la situación y elegir la mejor alternativa de solución.		
Total, de Clases	2				

Cronograma	Objetivos académicos	Contenido Programático	Número de Clases	Material Didáctico	Plan de acción Didáctica
Primera clase	<p>Que el participante</p> <ul style="list-style-type: none"> Defina el proceso de toma de decisiones Conozca quienes son los responsables de tomar decisiones en una organización Especifique las etapas teóricas del proceso de toma de decisiones. 	<p>Unidad I</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de toma de decisiones Responsables de la toma de decisiones Etapas del proceso de toma de decisiones Definición del problema Recopilación de información Evaluación de alternativas de solución Elección de la alternativa de solución 	1	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Portátil Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de apuntes
Segunda clase	<p>Que el participante</p> <ul style="list-style-type: none"> Especifique las etapas prácticas del proceso de toma de decisiones. Aplique herramientas para apoyar el proceso de toma de decisiones Integre y relacione la contabilidad gerencial al proceso. 	<p>Unidad II</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de la alternativa de solución Evaluación de los resultados Herramientas de apoyo para la toma de decisiones Relación de la contabilidad gerencial con la toma de decisiones 	1	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Portátil Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de apuntes

6.1.6 Diagrama de causa y efecto – Ejemplo

Diagrama a utilizar para apoyar en el proceso de toma de decisiones, incorporando la información de contabilidad gerencial.

ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO: IDENTIFICANDO LAS RAÍCES DEL PROBLEMA



6.1.6.1 Instructivo del diagrama de causa y efecto

El diagrama de causa y efecto es una herramienta para dejar evidencia de todas las causas que originan una situación desfavorable y así proponer cursos de acción para dar solución a la raíz de la problemática. El instructivo explica los pasos para llevar a cabo el llenado del diagrama de causa y efecto aplicado para las instituciones educativas de la zona cinco de Quetzaltenango.

Recomendaciones:

- Involucrar a los responsables de cada área de la institución educativa, quienes tienen el conocimiento del área que administran, para conocer de primera mano las fortalezas, dificultades y acciones factibles para el área.
- Realizar un diagrama por cada problemática a resolver y archivar el documento para consultas posteriores (análisis de resultados)

Pasos

1. Determinar el problema detectado a solucionar,
2. Identificar las áreas de la entidad educativa relacionadas con la problemática (estas áreas de análisis pueden adaptarse de acuerdo con las características o necesidades de la entidad educativa)
3. Realizar una lluvia de ideas por cada área para detectar las causas que originan la problemática detectada, detectar la mayor cantidad de causas posibles.
4. Una vez detectadas todas las causas posibles por cada área se escriben en las líneas horizontales

6.1.7 Formato No. 2 Elección de la alternativa de solución

Institución Educativa ¹		Fecha ²			
¿Cuál es la situación? ³					

No. de alternativas	1 ⁴	2 ⁵	3 ⁶
Denominación de las alternativas			
Ventajas de la alternativa ⁷			
Desventajas de la alternativa ⁸			
Puntuación ⁹ +1 por cada ventaja -1 por cada desventaja			
Elegir ¹⁰			

Firma¹¹

Firma

Firma

6.1.7.1 Instructivo formato No. 2

Después de llenar el diagrama de causa y efecto y definido el problema a resolver. Se procede a llenar el formato No. 2 el cual será útil para dejar evidencia de las posibles alternativas de solución y la alternativa elegida. A continuación, se describen los pasos para el llenado.

Recomendaciones:

- Involucrar a los responsables de cada área de la institución educativa, quienes tienen el conocimiento del área que administran para administrar
- Realizar una lluvia de ideas para identificar las alternativas de solución, así como las ventajas y desventajas de cada una.
- Archivar el documento para consultas posteriores (evaluación de resultados)

Pasos

1. En la casilla 1, escribir el nombre de la institución educativa
2. En la casilla 2, escribir la fecha en el formato, día/mes/año
3. En la casilla 3, indicar la situación o problema a solucionar (de acuerdo con el diagrama de causa y efecto)
4. Las casillas 4, 5 y 6 corresponden a las tres alternativas de solución para la problemática detectada, para lo cual se debe escribir la denominación de cada alternativa debajo de cada número
5. En la casilla 7 se deben enlistar todas las ventajas detectadas de cada alternativa
6. En la casilla 8 se deben enlistar todas las desventajas detectadas de cada alternativa
7. En la casilla 9 se debe indicar la puntuación total de cada alternativa. Se le asigna +1 por cada ventaja y -1 por cada desventaja
8. Se elegirá la alternativa con mayor puntaje positivo y se indicará en la casilla del numeral 10
9. Firmarán los integrantes de la administración responsables de la toma de decisiones para la entidad educativa.

6.1.8 Formato 3 Ejecución de la decisión

Institución Educativa¹		Fecha²			
Decisión a ejecutar³					

Actividad⁴	Objetivos⁵	Tareas⁶	Recursos⁷	Responsables⁸	Inicio⁹	Fin¹⁰	Resultados¹¹	Seguimiento¹²

Firma¹³

Firma

Firma

6.1.8.1 Instructivo

El formato 3 será útil para el registro de las actividades a realizar correspondientes a la decisión que quedo registrada en el formato 2.

1. En la casilla 1, indicar el nombre de la institución educativa
2. En la casilla 2, registrar la fecha en el formato día/mes/año
3. En la casilla 3, registrar el nombre de la decisión a ejecutar. Ejemplo, construir un gimnasio para la institución.
4. En la columna 4, se deben describir todas las actividades a realizar para ejecutar la decisión.
5. En la comuna 5, se indican los objetivos que se esperan cumplir con cada actividad.
6. En la columna 6, se detallan las tareas a realizar por cada actividad.
7. En la columna 7, se especifican los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos y otros, los cuales son necesarios que la realización de las actividades.
8. En la columna 8 se indican quienes serán los responsables de las actividades, tareas, de la administración de los recursos y del cumplimiento de los objetivos.
9. La casilla de Inicio (9) se indica la fecha en que se inician las actividades
10. En la casilla 10, se indica la fecha que se espera finalizar la actividad.
11. En la casilla de resultados, se deben detallar los resultados esperados de cada actividad.
12. La casilla de seguimiento se llenará al momento de las reuniones periódicas para determinar los avances de las actividades y realizar las acciones correctivas, de ser necesario.

6.4.9 Diapositivas a utilizar en la presentación

TOMA DE DECISIONES CON BASE EN CONTABILIDAD GERENCIAL

CONTABILIDAD GERENCIAL

ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DIRIGIDO HACIA EL INTERIOR DE LA EMPRESA CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS.

DIFERENCIAS ENTRE CONTABILIDAD GERENCIAL Y CONTABILIDAD FINANCIERA

Contabilidad gerencial	Contabilidad financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Uso interno • Cualitativa • Enfoque hacia el proceso administrativo y toma de decisiones • Proyectada hacia el futuro • Se apoya en otras disciplinas para aportar soluciones • Utiliza costos de oportunidad o costos no registrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada principalmente para uso externo (SAT) • Cuantitativa • Regulada por normas o principios contables, legales y fiscales. • Registro de datos pasados o hechos históricos

SIMILITUDES ENTRE CONTABILIDAD GERENCIAL Y CONTABILIDAD FINANCIERA

- Mismo banco de datos. La financiera para registrarla y la gerencial para proyectarla.
- Forman un sistema de información para promover el correcto manejo de los recursos de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

- Es requerida para medir la gestión, a través de la interpretación de diferentes indicadores.
- La información es de uso interno de la empresa, es decir, para la gerencia, la administración, ventas, colaboradores.
- No está sujeto a la normatividad de ley; se requiere según las necesidades de medición de la entidad.
- Obedece únicamente a parámetros propios de medición del negocio

OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Objetivos	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la planeación táctica y estratégica. • Facilitar la toma de decisiones al generar información relevante. • Permitir el control proactivo, servir de base para la retroalimentación y ayudar a evaluar actividades y su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Para decisiones como: agregar un nuevo servicio, construir instalaciones, entre otras. • Se utiliza para evaluar el desempeño gerencial. • Es esencial para monitorear los costos de forma efectiva. • Deberán desarrollarse sistemas contables consistentes con las necesidades de planeación, control e información

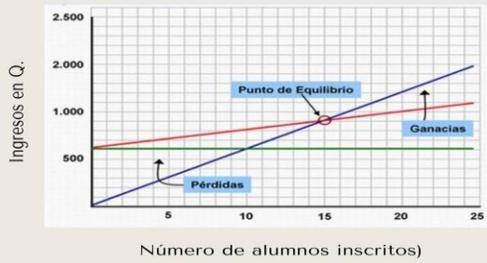
RESPONSABLES DE ESTRUCTURAR LA INFORMACIÓN DE CONTABILIDAD GERENCIAL

Departamento de Contabilidad o Finanzas bajo las instrucciones de la gerencia de la institución educativa

COSTOS VARIABLES Y FIJOS

Costos Variables	Costos Fijos
<p>Se llaman VARIABLES porque su valor aumenta y disminuye cada vez que la producción y las ventas disminuyen</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de obra a destajo ✓ Materias primas ✓ Insumos y repuestos ✓ Mercancías ✓ Fletes ✓ Comisiones sobre ventas ✓ Empaques ✓ Otros 	<p>Se llaman FIJOS porque su valor no depende del volumen de producción y ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldos y salarios fijos y sus respectivas prestaciones ✓ Alquiler del local de la planta ✓ Mantenimiento de máquinas y equipos de producción ✓ Otros
<p>Un COSTO FIJO se diferencia de un GASTO, en que el COSTO hace parte del producto y el GASTO no</p>	

PUNTO DE EQUILIBRIO



Presupuestos

Cédula de gastos proyectados			
Concepto de gastos	Agosto	Septiembre	Octubre
Remuneración al personal docente	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Remuneración al personal administrativo y de servicios	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Suministros y materiales			1.500,00
Servicios básicos	500,00	500,00	500,00
Gastos de construcción		10.000,00	5.000,00
TOTAL GASTOS O EGRESOS	29.700,00	39.700,00	36.200,00

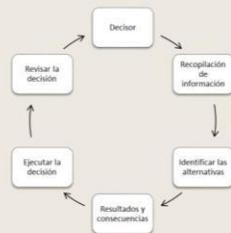
Costo de oportunidad



Toma de decisiones

La decisión consiste en el proceso deliberado y deliberativo que lleva a la selección de una acción entre un conjunto de acciones alternativas. La decisión es un proceso previo a la acción.

Proceso de toma de decisiones



Formatos

- Formato 1: Diagrama de causa y efecto
- Formato 2: Elección de alternativa de solución
- Formato 3: Ejecución de la decisión

Diagrama de causa y efecto



Tiempo para preguntas y respuestas

Gracias por su atención

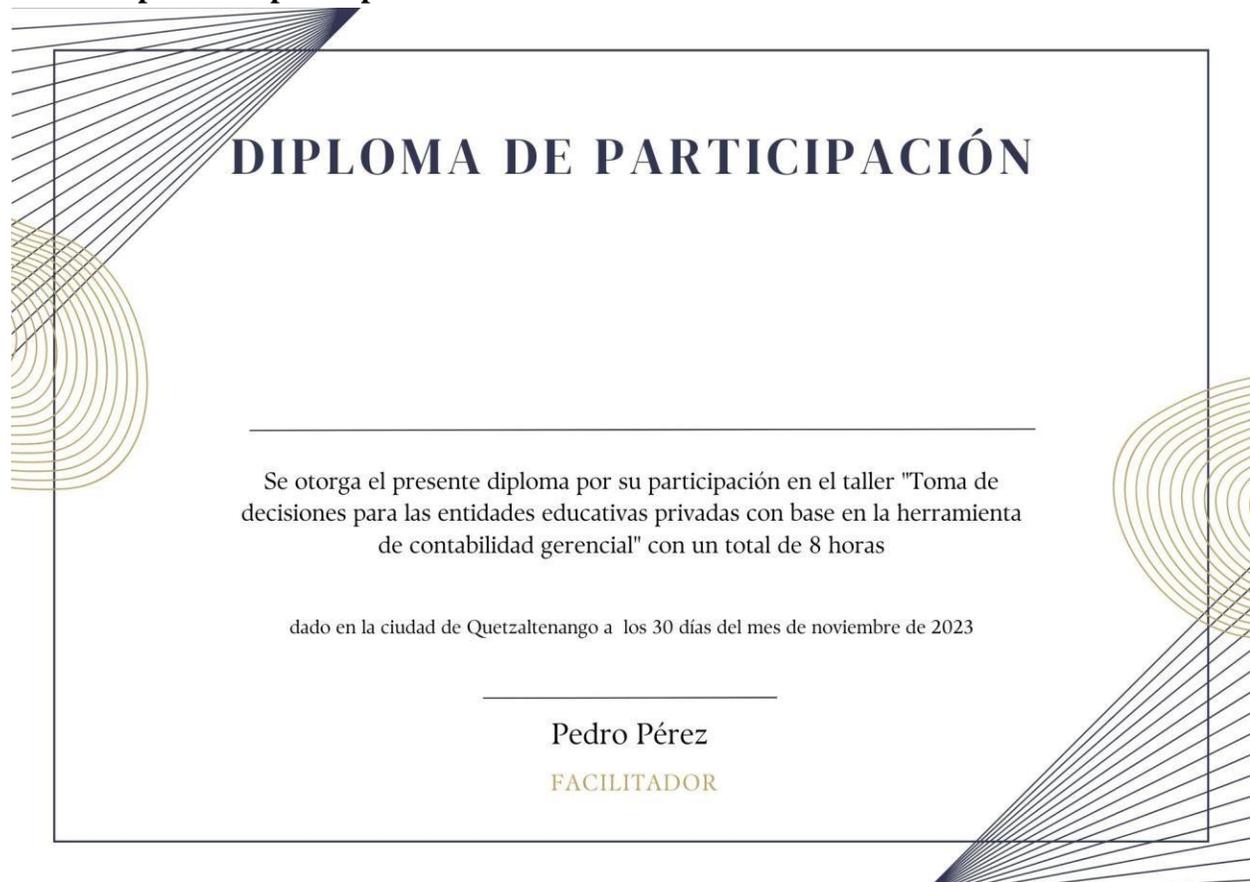
6.4.10 Presupuesto

correlativo	Descripción	Valor unitario	Subtotal
	Tecnológicos		
1	1 computadora	Q. 500.00	Q. 500.00
2	Servicio de internet	Q. 500.00	Q. 500.00
	Humanos		
3	1 facilitador	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
		Total	Q. 3,500.00

6.4.11 Cronograma

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3
	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1. Planificación del taller	■	■	■						
2. Promoción y socialización del taller			■	■					
3. Contabilidad gerencial					■	■			
4. Toma de decisiones							■	■	
5. Evaluación del taller y clausura									■

6.4.11 Diploma de participación



ANEXOS

Diseño de Investigación

1.1 Problema de investigación

“CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL MEDIO, DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES”

1.2 Antecedentes

La educación es un derecho inherente a la persona humana. En Guatemala, la educación se encuentra dividida por etapas; siendo educación inicial, educación preprimaria, primaria y educación media.

La educación media está constituida por el ciclo de educación básica y el ciclo de educación diversificada. La demanda de educación a nivel medio es cubierta por instituciones públicas y privadas. Para brindar el servicio educativo las instituciones deben realizar actividades que permitan la correcta administración de los recursos que les son asignados (en el caso de las públicas) o que poseen (para el caso de las privadas).

Las instituciones educativas privadas de nivel medio, hoy en día, brindan otros servicios, adicionales al proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, deben cumplir con obligaciones formales y sustanciales o fiscales. Entre las obligaciones formales están, estar inscritas en la Superintendencia de Administración Tributaria, habilitar libros, entre otros. Y, de las obligaciones sustanciales puede mencionarse el pago de impuestos de aquellas actividades o servicios no exentos, como servicio de transportes, librería, venta de uniformes y otros. Las instituciones están exentas de impuestos para los servicios relacionados exclusivamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las diferentes ofertas académicas a nivel nacional hacen que el sector de educación sea más competitivo. Por ello, el crecimiento sostenible de una institución educativa privadas debe basarse en ofrecer un servicio de calidad y para lograrlo debe considerarse todos los elementos que integran la institución incluyendo la información económico-financiera, a través del sistema contable y de la presentación de los estados financieros.

1.3 Definición del problema

Las instituciones educativas privadas de nivel medio se integran por la dirección y asesores, quienes representan el nivel estratégico de institución; a nivel medio están las coordinaciones y el nivel operativo está integrado por los maestros. Las instituciones educativas privadas desempeñan un papel fundamental en la formación académica de un sector de la población, apoyando al desarrollo social y económico del municipio.

Para que las instituciones educativas privadas cumplan con el objetivo de contribuir con la formación académica, deben integrar todas las unidades que las conforman y la información de cada una para la toma de decisiones. Sin embargo, las instituciones educativas se han enfocado de manera exclusiva en el tema académico y las decisiones que corresponden a esta unidad.

Para la toma de decisiones, debe incluirse la información que brinda la unidad contable; ya que el resultado de las decisiones se refleja en la información contable y al ser una institución privada debe evidenciarse que es una organización sostenible y que puede continuar operando y cumpliendo con la formación de la población estudiantil.

1.4 Planteamiento

La contabilidad es un sistema de información financiera que registra los hechos que ocurren en una organización, este sistema permite conocer cómo se han administrado los recursos en un período establecido, lo cual permitirá analizar la información y tener un panorama general de la situación de la empresa y determinar el desempeño del nivel operativo, nivel medio y nivel gerencial de la entidad.

A nivel estratégico de la organización, la contabilidad toma la función de contabilidad gerencial. Por lo cual contabilidad gerencial debe presentarse y ser útil al nivel jerárquico estratégico, para que pueda tomar decisiones correspondientes al proceso administrativo, planeación, organización, integración, dirección, seguimiento y monitoreo; y, control.

El nivel estratégico que utilizan las instituciones educativas privadas incluye planificación, organización, integración, dirección, control y seguimiento y monitoreo; sin embargo, solamente desde la perspectiva administrativa y no integra otras perspectivas que permitan una correcta administración de la institución.

Al tener un proceso de toma de decisiones que no involucre la información contable y a los responsables de esta, dificulta el compromiso de quienes integran la institución para el logro de los objetivos; asimismo, al ser excluyente, se toman decisiones sin considerar el impacto desde la perspectiva económico-financiera.

Un proceso de toma de decisiones que no tome en cuenta la contabilidad desde el punto de vista gerencial y que por consiguiente no tenga información económico-financiera relevante y oportuna, hace plantear la siguiente interrogante ¿De qué manera influye no observar la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona 5 de Quetzaltenango?

1.5 Justificación

La ciudad de Quetzaltenango se puede encontrar diferentes centros educativos que ofrecen formación académica en todos los niveles. El aumento de la población, así como el crecimiento de la ciudad precisa cubrir la demanda educativa de la población estudiantil quetzalteca y de otros departamentos; por ello, hay un mayor número de instituciones educativas privadas. Las instituciones educativas privadas que ofrecen preparación académica a nivel medio contribuyen para que la población estudiantil pueda integrarse al sector laboral y avanzar hacia la formación a nivel universitario.

El aumento en el número de instituciones educativas privadas a nivel medio genera que, las instituciones tomen decisiones que les permitan ser organizaciones con crecimiento sostenible. Para la adecuada toma de decisiones se requiere que integren cada sistema de información que poseen al interior de la institución de manera oportuna. Al no tomar en consideración la información contable a nivel gerencial para la toma de decisiones, las instituciones educativas ponen en riesgo la permanencia de la organización y la oportunidad de brindar un servicio de enseñanza aprendizaje de calidad para la población estudiantil.

Por ello, es trascendental establecer si la información contable a nivel gerencial tiene participación para la toma de decisiones de las instituciones educativas, con lo cual se podrá determinar si la toma de decisiones es integral y si se consideran los efectos económicos financieros como resultado de las decisiones.

1.6 Alcances y límites del problema

a) Alcance teórico

El estudio se realizará con base en contabilidad, contabilidad gerencial, administración y toma de decisiones. Asimismo, se basará en la Constitución Política de la República de Guatemala, Decreto 12-91 Ley de educación nacional. Acuerdo Gubernativo 52-2015 Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos; Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria

b) Límite temporal

La presente investigación se realizará en seis meses comprendidos enero a mayo de dos mil veintitrés; siendo de tipo no experimental, transversal descriptiva, la temporalidad será sobre el primer semestre del año 2023

c) Límite espacial

La investigación se realizará en la zona 5 de la ciudad de Quetzaltenango, en las instituciones educativas privadas de nivel medio.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la aplicación de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas de nivel medio de la zona 5 de Quetzaltenango.

1.7.2 Objetivos específicos

- Identificar el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico.
- Establecer la efectividad del actual sistema de toma de decisiones.
- Establecer la función de la contabilidad gerencial en la institución educativa.
- Determinar los principales riesgos en la toma de decisiones actual.

2. Marco Teórico preliminar

2.1 Instituciones educativas

2.1.1 Instituciones educativas privadas y publicas

2.1.2 Instituciones educativas del nivel medio

2.2 Contabilidad

2.2.1 Objetivos de la contabilidad

2.2.2 Estados financieros

2.2.2.1 Estado de resultados

2.2.2.2 Estado de situación financiera

2.2.3 Clasificación de la contabilidad

2.2.4 Contabilidad gerencial

2.2.4.1 Características de la contabilidad gerencial

2.2.4.2 Objetivos de la contabilidad gerencial

2.2.4.3 Funciones de la contabilidad gerencial

2.2.4.4 Diferencias de la contabilidad gerencial y contabilidad financiera

2.2.4.5 Similitudes entre la contabilidad gerencial y contabilidad financiera

2.3 Toma de decisiones

2.3.1 Administración

2.3.2 Proceso administrativo

2.3.3 Niveles jerárquicos administrativos

2.3.4 Funciones de la gerencia estratégica

2.3.5 Toma de decisiones

2.3.5.1 Estructura básica de un problema de decisión

2.3.5.2 Toma de decisiones y contabilidad gerencial

2.3.5.3 Importancia de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones

2.3.5.4 Características de la contabilidad para la toma de decisiones

3. Marco metodológico

3.1 Unidad de análisis

3.1.1 Nivel jerárquico estratégico o superior de las instituciones educativas privadas de nivel medio.

3.2 Variables para la elaboración de instrumentos de medición

3.2.1 Variables

- A. Independiente:** contabilidad gerencial
- B. Dependiente:** instituciones educativas privadas de nivel medio.

3.2.2 Definición de variables

A. La contabilidad gerencial

Es un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la organización, la dirección y el control de las unidades económicas.

B. Instituciones educativas privadas de nivel medio.

Las instituciones educativas son sistemas integrados por elementos humanos, tales como maestros, alumnos y administradores del proceso de enseñanza aprendizaje; para ello, la institución educativa es un sistema organizado de estructuras que está fuertemente arraigado de valores, sentimientos y actitudes con una finalidad conocida por todos: la gestión del proceso enseñanza aprendizaje

3.3 Población y muestra

La población de la investigación corresponde a las instituciones educativas privadas de nivel medio y se aplicará un censo a las unidades de análisis, porque el número de unidades de análisis lo permite.

3.3.1 Población a la que irá dirigida la propuesta de aplicación técnica

Instituciones educativas privadas de nivel medio ubicadas en la zona 5 de Quetzaltenango y otros grupos de interés relacionados con el tema de estudio.

4. Marco operativo

4.1 Recopilación de la información para la elaboración de una propuesta

4.1.1 Fuentes y técnicas de investigación

A. Fuentes primarias

Diagnostico situacional de la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas con base en la contabilidad gerencial. El diagnostico se realizará por medio de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas.

B. Fuentes secundarias

Análisis bibliográfico referente y que fundamente la investigación en sus diferentes etapas.

4.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación

1. Encuesta: Hoja de encuesta
2. Entrevista: Guía estructurada de entrevista
3. Análisis de documentos: Guía de análisis de documentos

4.1.3 Procedimientos

Para la elaboración del diseño de investigación y marco teórico se consultará bibliografía relacionada al tema objeto de estudio. La recopilación y tabulación de la información se realizará con base en los instrumentos de investigación; el análisis de la información y la propuesta se redactará de acuerdo con la bibliografía consultada y realizando el contraste con la realidad del fenómeno estudiado.

4.1.4 Tratamiento de la información

Sera de carácter narrativo, analítico, inductivo y con representación gráficas para facilitar la interpretación.

5. Recursos

5.1 Humanos

El estudio e investigación corresponde únicamente al ponente.

5.2 Materiales

Papelería y útiles; equipo de computación; recursos digitales, internet, libros y copias.

5.3 Financieros

Presupuesto programado para las necesidades de la investigación a desarrollar.

5.4 Presupuesto

Actividad	Recursos		
	Humanos	Materiales	Financieros
Elaboración del diseño de investigación	Asesor y estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 250.00
Recopilación de información teórica	Asesor y estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 400.00
Elaboración del marco teórico	Asesor y estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 500.00
Recopilación de la información	Estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 650.00
Tabulación de la información	Estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 300.00
Análisis de la información	Asesor y estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 750.00
Elaboración de la propuesta	Asesor y estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 800.00
Impresión de ejemplares	Estudiante	Libros, internet, computadora, impresora papel bond y tinta	Q. 3,000.00
Total, presupuestado			Q. 6,650.00

5.5 Cronograma

Semanas Actividades	junio				julio				agosto				Sept.
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Elaboración de plan de investigación	■												
Recopilación de información teórica		■											
Elaboración de marco teórico e instrumento de investigación			■	■									
Recopilación de la información de campo.					■								
Tabulación de la información						■							
Análisis de la información						■	■						
Elaboración de la propuesta								■	■				
Redacción preliminar										■			
Reuniones del trabajo	■			■				■		■	■		
Aprobación del trabajo												■	
Entrega de trabajo terminado													■

Guía de entrevista

CONTABILIDAD GERENCIAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL MEDIO DE LA ZONA 5 DE QUETZALTENANGO PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES

Instrucciones: A continuación, se le realizará una serie de preguntas relacionadas con el tema de contabilidad gerencial en instituciones educativas de nivel medio de la zona 5 de Quetzaltenango para la correcta toma de decisiones. La información que proporcione es confidencial y para fines académicos.

Nombre de la institución educativa: _____

Puesto que ocupa: _____

1. ¿Conoce qué es contabilidad gerencial?

Si No

Defina:

2. ¿En la entidad educativa utilizan contabilidad gerencial como herramienta de información y para toma de decisiones?

Si No

3. ¿Podría mencionar qué función tiene la contabilidad gerencial para la institución?

4. ¿Relacionan la información de la contabilidad gerencial con el proceso de toma de decisiones?

Si No

¿De qué forma la relacionan?

5. ¿Quién es la persona o cuál es el área o departamento de la institución educativa, responsable de tomar decisiones sobre la gestión (administración) de la institución?

6. Considerando que la toma de decisiones es para dar solución a alguna problemática ¿Cuál es el proceso que llevan a cabo para solucionar alguna problemática relacionada con la gestión de la institución educativa? (Describir el proceso, participantes o involucrados, herramientas de información, documentos que amparen la decisión)

7. ¿Cree usted que el actual sistema de toma de decisiones es efectivo?

Efectivo

No efectivo

¿Por qué?

8. ¿En el actual proceso de toma de decisiones, hay aspectos que deben ser mejorados?

Si

No

¿Cuáles?

9. ¿Podría describir los principales riesgos que tiene actualmente la entidad en la toma de decisiones?

10. ¿Qué mejoras realizaría usted al actual sistema de toma de decisiones, partiendo de la utilización de la contabilidad gerencial?

Bibliografía

- Alcarria, J. J. (2008). *Contabilidad financiera I*. España: Publicaciones de la Univesidad Jaime I.
- Alfaro, F. (2017). *Modelo de monitoreo y seguimiento de planificación*. UNED.
- Álvarez, M. G. (2007). *Mi consejo de administración*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- American Psychological Association. (2019). *The official guide to APA style*. EE. UU.: AmericanPsychological Association.
- Arevalo, J., & Estrada, H. (2017). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. Barranquilla Colombia: Universidad Simon Bolívar.
- Ávila, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. México: Umbral Editorial, S.A. de C.V.
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad, sistema y gerencia*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, SA.
- Brigido, A. M. (2006). *Sociología de la Educación. Temas y perspectivas fundamentales*. Argentina: Editorial Brujas.
- Cano, A. M. (2017). *Contabilidad gerencial y presupuestaria, aplicada a ciencias económicas, administrativas y contables*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- CIEN. (2019). *El sistema educativo en Guatemala*. Guatemala: CIEN.
- Congreso de la República, G. (1991). *Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional*. Guatemala.
- Constituyente, A. N. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala.
- Cuevas, C. (2001). *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Espot, M. R. (2006). *La autoridad del profesor. ¿Qué es la autoridad y cómo se adquiere?* Espala: Wolters Kluwer.
- Félicz, I. (31 de octubre de 2015). *Institución Educativa*. Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2015/10/31/institucion-educativa/>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo, S.A. .
- Galindo, J. F., & Reyes, J. C. (2020). *Administración 2. Serie integral por competencias*. México: Educación Patria.
- García Fronti, I. (2020). *La obra de Carlos LUis García Casella*. Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

- Guatemala, C. d. (1970). *Decreto 2-70 Código de Comercio*. Guatemala.
- Guatemala, C. d. (1991). *Decreto Legislativo 12-91. Ley de Educación Nacional*. Guatemala.
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Ediciones Fiscales.
- Horngren, C. T. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- IASB. (2009). *NIC 1 Presentación de Estados Financieros*.
- INE. (2018). Obtenido de censopoblación.gt: <https://www.censopoblacion.gt/censo2018/poblacion.php>
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mallo Pulido, C. M. (2008). *Contabilidad Financiera. Un enfoque actual*. España: Cengage Learning.
- María Iborra, A. D. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- MINEDUC. (2015). *Acuerdo Gubernativo 52-2015 Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados*. Guatemala.
- MINEDUC. (2016). *Acuerdo Gubernativo 36-2016. Reglamento del régimen de cuotas para centros privados*. Guatemala.
- MINEDUC. (2023). Obtenido de [mineduc.gob.gt/E-SERVICIOS](https://www.mineduc.gob.gt/E-SERVICIOS):
https://www.mineduc.gob.gt/BUSCAESTABLECIMIENTO_GE/
- Omeñaca, J. (2008). *Contabilidad General*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- ONU. (1948). *Declaración universal de derechos humanos*.
- Pérez, R. (2010). *Técnica Contable*. Editex.
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Finanzas. La contabilidad y los estados financieros*. España: ESIC Editorial.
- Rabadán, A., Cid, A., & Leguey, S. (2020). *Métodos de decisión en la empresa*. Madrid, España: Paraninfo.
- Rocafort, A., & Ferrer, V. (2010). *Contabilidad de costes. Fundamentos y ejercicios resueltos*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Sarramona, J. (2000). *Teoría de la educación*. España: Ariel, S.A.
- Soria, V. M. (2004). *Relaciones humanas*. México: Lumisa.