



GOBIERNO *de*  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN

# ANÁLISIS FODA PARA MANDATOS, PRESUPUESTO Y RECURSOS HUMANOS



Este producto de investigación y propuesta se realizó para y junto al Ministerio de Educación de Guatemala con el apoyo de la Alianza Mundial por la Educación (GPE por sus siglas en inglés) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)



GOBIERNO de  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN



República de Guatemala, 2021



## TABLA DE CONTENIDO

..... ¡Error! Marcador no definido.

**TABLA DE CONTENIDO..... 3**

**CONTENIDO..... 4**

**I. Análisis interno sobre las fortalezas y debilidades, así como el análisis externo sobre oportunidades y amenazas del Ministerio de Educación y del Sector Educativo Nacional (FODA), en los aspectos recursos financieros, mandatos y políticas públicas. ....4**

    1. Análisis de Recursos Financieros .....5

    2. Análisis de Mandatos y Políticas Públicas .....13

**II. Mecanismos para la puesta en marcha de decisiones gubernamentales relativas a la provisión de servicios educativos; .....19**

    1. Recursos Financieros .....20

    2. Mandatos y Políticas Públicas.....27

**III. Explorar y analizar los mandatos institucionales vigentes (leyes, reglamentos, convenios y convenciones internacionales ratificadas por Guatemala) así como las políticas públicas vigentes, incluyendo la identificación de prácticas eficaces y cuales han sido los logros alcanzados gracias a las mismas. ....34**

**FUENTES DE CONSULTA ..... 47**

**ANEXOS..... 48**

## CONTENIDO

- I. Análisis interno sobre las fortalezas y debilidades, así como el análisis externo sobre oportunidades y amenazas del Ministerio de Educación y del Sector Educativo Nacional (FODA), en los aspectos recursos financieros, mandatos y políticas públicas.

El análisis FODA se percibe como un medio y alternativa para conocer la realidad, interna y externa, logrando elevar el nivel de las instituciones, así como de sus integrantes. Este análisis es un proceso de apreciación y de valoración de las actividades realizadas en el campo institucional y así lograr identificar, conocer y analizar los elementos fundamentales que determinan y afectan la marcha, desempeño y resultados de los recursos financieros, mandatos y políticas públicas con los que le Ministerio de Educación tiene interacción.

El análisis FODA ha realizarse para el Ministerio de Educación es una forma de retroalimentación, de control del trabajo institucional, formándose de esta manera en un requisito esencial para el proceso de toma de decisiones, orientado a la mejora de la calidad en sus labores educativas y como institución.

En virtud de ello, se presentará la matriz FODA que servirá para comparar entre sí las diferentes variables a analizar y poder elaborar un diagnóstico para posteriormente elaborar estrategias de mejoramiento en los aspectos sujetos de análisis.

Este resultado será de gran utilidad para evaluar el uso de los recursos financieros, los mandatos institucionales vigentes y las políticas públicas, a manera de visualizar el comportamiento de las diversas variables para lograr una buena planificación estratégica, institucionalizando una mentalidad en equipo y una mejora continua.

Por último, se ha considerado conveniente indicar que en circular DIPLAN-81-2021 se compartió formulario a las distintas Direcciones y Departamentos que organizan al Ministerio de Educación; dicho formulario fue diseñado para recopilar información a efecto de establecer las necesidades del Ministerio de Educación en función del análisis FODA a realizarse en los ámbitos de recursos financieros, mandatos y políticas públicas. El resultado de la encuesta permite evidenciar la perspectiva de 47 dependencias y direcciones del Ministerio de Educación. En virtud de las respuestas recibidas mediante el formulario compartido en la circular anteriormente mencionada y, con base en la información recabada, se ha logrado recopilar y determinar las variables que identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que las dependencias y direcciones del Ministerio de Educación han percibido en las áreas de recursos financieros, mandatos y políticas públicas.

En virtud de las contestaciones recibidas, con los datos e información proporcionada se realizaron dos instrumentos FODA que presenta una recopilación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la institución respecto de los recursos financieros y los mandatos institucionales vigentes y las políticas públicas.

### 1. Análisis de Recursos Financieros

En primer lugar, se ha elaborado la matriz de Factores Internos (EFI) y la matriz Factores Externos (EFE) de los recursos financieros. La *matriz EFI*, identifica las variables a considerar como las fortalezas y debilidades reconocidas por las Direcciones y dependencias del Ministerio de Educación. Al referirse a las fortalezas se entiende que son las capacidades especiales que tiene el Ministerio de Educación, respecto de los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras. Al considerarse las debilidades como factores internos, se entienden como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

De esa cuenta, para lograr realizar un análisis cuantitativo se le ha asignado un valor ponderado a cada una de las variables que integran la matriz. Una vez realizada la ponderación, se ha realizado una evaluación de las estrategias de 1 a 4, con relación a ese factor 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta deficiente. Las fortalezas se evaluaron entre 3 y 4 y las debilidades entre 1 o 2.

Con base en la importancia de la ponderación y la clasificación de la evaluación que se le ha asignado a cada estrategia se ha realizado un promedio ponderado. Si el promedio ponderado es superior a 2.5 entonces se puede observar un balance positivo en la ponderación realizada en la matriz EFI. Caso contrario, si el balance es inferior a 2.5 el resultado del promedio ponderado tendrá un balance negativo.

A continuación, se presenta la matriz EFI, respecto de los factores internos del Ministerio de Educación:

Matriz de Análisis  
Factores Externos Clave (EFI) Recursos Financieros

FACTORES INTERNOS CLAVE		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
Recursos financieros				
1	Disponibilidad del recurso financiero cuando se necesita	5.00%	4	0.2
2	Flexibilidad en el uso del recurso financiero para cubrir las necesidades de mobiliario y equipo	4.00%	4	0.16
3	Distribución acertada de los recursos financieros	5.00%	3	0.15
4	Los recursos financieros son coherentes con las necesidades de las dependencias y direcciones.	4.00%	4	0.16
5	Presupuestos propios para disponer según las necesidades de la dependencia o dirección	3.00%	3	0.09
6	Equipo técnico que apoya en la coordinación financiera	3.00%	3	0.09
7	Asignación oportuna del recurso financiero	3.00%	3	0.09
8	Sistema de contabilidad integrada -SICON- como control gubernamental	4.00%	3	0.12
9	Los requerimientos de financiamiento presupuestario destinados al recurso humano son atendidos acorde a las necesidades	3.00%	4	0.12
10	Recurso humano cualificado para atender a los sistemas de gestión financiero y de control interno	3.00%	3	0.09
11	Las gestiones de pago se mantienen al día	3.00%	3	0.09
12	Procesos financieros bien definidos	4.00%	4	0.16
13	Se cuenta con instructivos específicos para la ejecución del gasto	5.00%	4	0.2
Debilidades				
1	Asignación tardía de la cuota financiera	4%	1	0.04
2	Equipo y mobiliario obsoleto, debido a los procesos demasiado engorrosos.	3%	2	0.06
3	Se prioriza la ejecución de programas que no han sido financiados.	5%	1	0.05
4	No se cuentan con los recursos para realizar auditorías programadas.	3%	1	0.03
5	Reasignación de recursos financieros a otras dependencias o unidades.	5%	1	0.05
6	Falta de personal del equipo técnico que garantice la ejecución del presupuesto.	3%	1	0.03
7	El presupuesto no se ajusta a las necesidades reales de las dependencias o restricción en algunos reglones.	3%	1	0.03
8	Plazos cortos para la ejecución presupuestaria	3%	2	0.06
9	Falta de visión en planificación presupuestaria para poder implementar y ejecutar programas.	4%	2	0.08
10	Falta de ejecución del presupuesto para evitar hallazgos y sanciones, según la normativa	3%	2	0.06
11	Falta de recurso humano para lograr cumplir con las funciones administrativas-financieras o poca disposición del mismo.	4%	2	0.08
12	Es necesario mejorar la competitividad salarial	3%	2	0.06
13	No hay seguimiento a la mejora de procesos y/o capacitaciones de los mismos	3%	1	0.03
14	Procesos de gestión del presupuesto muy tardado que no permiten administrar el presupuesto de manera ágil y oportuna	5%	1	0.05
TOTAL		100.00%		2.43

**BALANCE  
NEGATIVO**

Como se observa el balance tiene una connotación negativa. Esto quiere decir que las debilidades tienen una ponderación mayor que las fortalezas dentro de la institución.

Al realizar un análisis de las variables identificadas por las dependencias se puede observar que las debilidades mencionadas respecto al uso de los recursos financieros versan en la falta de disponibilidad de recursos financieros, pero también en su gran mayoría derivan de la falta de conocimiento respecto a la correcta utilización de este; ya sea por deficiencia en la planificación del gasto, plazos cortos para ejecutar el presupuesto, procesos demasiado complicados o incertidumbre respecto a las implicaciones de utilizarlo y ser sancionados. Además, es importante recalcar que se evidencia contradicción en ciertas variables como las anteriormente mencionadas. Ello puede ocurrir en vista que se ha evidenciado que ciertas dependencias del Ministerio de Educación cuentan con personal técnico especializado que les orienta correctamente en la administración y ejecución de esos recursos. No obstante, no todas las direcciones cuentan con un técnico en el área que esté dedicado completamente a ese rol, en ciertas ocasiones puede que exista el técnico, pero no cuenta con una capacitación correcta o que tenga cargas laborales distintas que impide que priorice esa carga sobre sus labores administrativas. Es esencial dejar constancia que es importante determinar si las Direcciones del Ministerio de Educación cuentan con personal técnico-administrativo capacitado para planificar, coordinar y ejecutar el gasto público. Esté será sin lugar a duda un análisis que habrá que profundizar al momento de implementar las estrategias sugeridas.

Es importante además recalcar las demás circunstancias que puedan influenciar en la contradicción entre las variables identificadas en las fortalezas y aquellas identificadas en las debilidades. Ello puede suponer varias situaciones, dirigidas específicamente a las direcciones o dependencias que han respondido el formulario: primeramente, que dentro de la institución se percibe de forma diferente el uso de recursos financieros, ya sea por asignación distinta de la cuota financiera o posiblemente por contar con personal capacitado para la ejecución del presupuesto; o secundariamente, que las dependencias han designado a personal que ocupa distintas posiciones para responder al formulario, ya sea que en algunas dependencias respondió el Director o, en el caso de otras, personal subalternos que ocupa puestos más operativos dentro de la dependencia. Estas situaciones pueden a simple vista cambiar el enfoque para determinar las variables de las fortalezas y las debilidades.

Respecto de la *matriz EFE*, está pone a la vista aquellos factores externos que valoran las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades, son aquellos factores, eventos o circunstancias que resultan positivos, favorables o explotables, que se espera que ocurran, que podrían inducirse o que deben descubrirse en el entorno en el que actúa el Ministerio de Educación, las mismas podría tener un impacto positivo ya que permite obtener y desarrollar ventajas. De esa cuenta, al referirse a las amenazas son aquellas situaciones que provienen del

entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo del Ministerio de Educación e incluso puede atentar contra la labor de la Institución.

De esa cuenta, para realizar un análisis cuantitativo se le ha asignado un valor ponderado a cada una de las variables que integran la matriz. Una vez realizada la ponderación, se ha realizado una evaluación de las estrategias de 1 a 4, con relación a ese factor 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta deficiente. Ambas, amenazas y oportunidades se evaluaron entre 1 y 4.

Con base en la importancia de la ponderación y la clasificación de la evaluación que se le ha asignado a cada estrategia se ha realizado un promedio ponderado. Si el promedio ponderado es superior a 2.5 entonces resulta un balance positivo en la ponderación de la matriz EFE. Caso contrario, si el balance es inferior a 2.5 el resultado tendrá un balance negativo.

A continuación, se presenta la matriz EFE, respecto de los factores externos del Ministerio de Educación:

*Matriz de Análisis  
Factores Externos Clave (EFI) Recursos Financieros*

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el año 2022	8.00%	4	0.32
2	Indicadores macroeconómicos positivos	6.00%	3	0.18
3	Apoyo económico de la cooperación nacional e internacional	6.00%	4	0.24
4	Control y registro de operaciones financieras en los sistemas de SICOIN, SIGES, GUATECOMPRAS, SIREH, entre otros	6.00%	3	0.18
5	Plan General de Gobierno establecido con metas claras para el Ministerio de Educación	8.00%	4	0.32
6	Autorización oportuna del recurso financiero del Ministerio de Educación	8.00%	3	0.24
7	Aprobación de modificaciones presupuestarias en tiempo, para cubrir el déficit financiero	6.00%	3	0.18
Amenazas				
1	Baja recaudación fiscal	8%	1	0.08
2	El gobierno acuerda políticas de austeridad o curso de inversión	6%	2	0.12
3	Incertidumbre respecto de la aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	8%	3	0.24
4	Estados de prevención que limitan la ejecución presupuestaria	6%	3	0.18
5	Reorientación del presupuesto debido a factores externos	8%	2	0.16
6	Gastos emergentes que imposibilitan la asignación de presupuesto al Ministerio de Educación	4%	1	0.04
7	Recortes al presupuesto asignado al Ministerio de Educación	6%	2	0.12
8	Covid-19, sus implicaciones y repercusiones en la disposición de presupuesto.	6%	3	0.18
TOTAL		100.00%		2.78

**BALANCE  
POSITIVO**

Como podrán observar el balance de la matriz EFE ha presentado un balance positivo. Esto quiere decir, las oportunidades y amenazas si bien son importantes para el análisis FODA y la planeación estratégica no tienen un papel incidente respecto del uso de los recursos financieros dentro del Ministerio de Educación.

Al identificar las variables de oportunidades y amenazas no se evidencia contradicción entre lo dispuesto por las direcciones del Mineduc. Ello se debe a que por lo general es más sencillo identificar aquellos aspectos externos o ajenos a la institución. En reiteradas ocasiones, se ha expresado que es más sencillo identificar aspectos externos que realizar un análisis introspectivo. Es por ello, que las réplicas obtenidas en la encuesta son mucho más claras y específicas al momento de identificar y determinar aquellos factores externos que tienen incidencia en la utilización de los recursos financieros del Ministerio de Educación.

En segundo lugar, se ha realizado la matriz FODA. Esta matriz FODA presenta las amenazas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el Ministerio de Educación en el área de recursos financieros, la misma se presenta a continuación:

*Matriz de Análisis  
FODA Recursos Financieros*

Matriz de Análisis FODA- RECURSOS FINANCIEROS				
RECURSOS FINANCIEROS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Disponibilidad del recurso financiero cuando se necesita	D1	Asignación tardía de la cuota financiera
	F2	Flexibilidad en el uso del recurso financiero para cubrir las necesidades de mobiliario y equipo	D2	Equipo y mobiliario obsoleto, debido a los procesos demasiado engorrosos.
	F3	Distribución acertada de los recursos financieros	D3	Se prioriza la ejecución de programas que no han sido financiados.
	F4	Los recursos financieros son coherentes con la necesidad de las dependencias y direcciones.	D4	No se cuentan con los recursos para realizar auditorías programadas.
	F5	Presupuestos propios para disponer según las necesidades de la dependencia o dirección	D5	Reasignación de recursos financieros a otras dependencias o unidades.
	F6	Equipo técnico que apoya en la coordinación financiera	D6	Falta de personal del equipo técnico que garantice la ejecución del presupuesto.
	F7	Asignación oportuna del recurso financiero	D7	El presupuesto no se ajusta a las necesidades reales de las dependencias o restricción en algunos regiones.
	F8	Sistema de contabilidad integrada -SICON- como control gubernamental	D8	Plazos cortos para la ejecución presupuestaria
	F9	Los requerimientos de financiamiento presupuestario destinados al recurso humano son atendidos acorde a las necesidades	D9	Falta de visión en planificación presupuestaria para poder implementar y ejecutar programas.
	F10	Recurso humano cualificado para atender a los sistemas de gestión financiero y de control interno	D10	Falta de ejecución del presupuesto para evitar hallazgos y sanciones, según la normativa
	F11	Las gestiones de pago se mantienen al día	D11	Falta de recurso humano para lograr cumplir con las funciones administrativas-financieras o poca disposición del mismo.



		F12	Procesos financieros bien definidos	D12	Es necesario mejorar la competitividad salarial
		F13	Se cuenta con instructivos específicos para la ejecución del gasto	D13	No hay seguimiento a la mejora de procesos y/o capacitaciones de los mismos
				D14	Procesos de gestión del presupuesto muy tardado que no permiten administrar el presupuesto de manera ágil y oportuna
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1	Aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el año 2022	FO1	F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1 Asignar en el presupuesto de la institución reglones específicos que cubran las necesidades de las dependencias y garantizar el uso apropiado de los insumos para poder cumplir con sus mandatos institucionales.	DO1	O1, O2, O3, O4, D1, D2, D3, D5, D6 Desarrollar programas de capacitación al personal técnico para el control y registro de operaciones financieras para asegurar la transparencia del uso de los recursos financieros, así como una planificación adecuada en la ejecución de los mismos por parte del Ministerio de Educación.
O2	Indicadores macroeconómicos positivos	FO2	F1, F2, F3, F11, O1, O2, O5 Desarrollar programas adecuados para la implementación del Plan de Gobierno 2020-2024 acorde al presupuesto asignado al Ministerio de Educación con el objetivo de cumplir con las metas trazadas.	DO2	O4, D8, D9, D10 Diseñar, crear e implementación procesos adecuados y programas de capacitación del personal técnico encargado de la administración de la Dirección o Dependencia.
O3	Apoyo económico de la cooperación nacional e internacional	FO3	F2, F3, F5, F6, F9, F10 Gestionar programas de capacitación para el equipo técnico y recurso humano encargado de los sistemas de gestión financieros y de control interno para garantizar la correcta y transparente ejecución del gasto público.		
O4	Control y registro de operaciones financieras en los sistemas de SICOIN, SIGES, GUATECOMPRAS, SIREH, entre otros	FO4	F6, F8, F10, O3, O4 Desarrollar programas de mejora continua en la implementación de programas de control y registro de operaciones financieras.	DO3	O5, O6, D9, D10, D11, D12, D6, Planificar adecuadamente el presupuesto para garantizar la adquisición de mobiliario y equipo, recurso humano con salario competitivo y distribución adecuada de los recursos para cumplir con las metas trazadas por el Estado.
O5	Plan General de Gobierno establecido con metas claras para el Ministerio de Educación	FO5	F9, O1, O6, O7 Establecer procesos para garantizar recurso humano calificado para cumplir con las metas del Ministerio de Educación.	DO4	O6, D14, D13 Identificar, establecer y determinar procesos para la formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación de resultados de los ingresos y egresos de los recursos financieros del Ministerio de Educación.
O6	Autorización oportuna del recurso financiero del Ministerio de Educación				
O7	Aprobación de modificaciones presupuestarias en tiempo, para cubrir el déficit financiero				
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Baja recaudación fiscal	FA1	F1, F2, F3, F13, A1, A3 Utilizar los procesos e instructivos definidos para la ejecución de gasto público de manera acertada y acorde a las necesidades de las dependencias para minimizar las necesidades en caso de baja recaudación fiscal.	DA1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, D1, D3, D4, D5, D7 Se podría establecer convenios de colaboración y/o alianzas con la cooperación nacional e internacional que puedan aportar los recursos financieros que el Ministerio de Educación requiere para cumplir con sus mandatos institucionales.
A2	El gobierno acuerda políticas de austeridad o curso de inversión	FA2	F6, F8, F11, A3, A1, A2 Capacitar al recurso humano dentro de la institución para que implemente métodos adecuados en la ejecución de los recursos financieros, para minimizar el impacto en caso de poca asignación presupuestaria.		
A3	Incertidumbre respecto de la aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado				
A4	Estados de prevención que limitan la ejecución presupuestaria	FA3	F6, F8, F10, F12, F13, A4, A5, A6, A7 Utilizar el recurso humano cualificado para atender los sistemas de gestión y control interno del recurso financiero y establecer variaciones al presupuesto en caso de imprevistos en la asignación del presupuesto del Estado.	DA2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, D2, D4, D7, D11, D12 Establecer líneas de ejecución del gasto público que sean austeras en caso de falta de asignación presupuestaria acorde a las necesidades del Ministerio de Educación.
A5	Reorientación del presupuesto debido a factores externos				
A6	Gastos emergentes del Estado de Guatemala que imposibilitan la asignación de presupuesto al Ministerio de Educación				
A7	Recortes al presupuesto asignado al Ministerio de Educación				
A8	Covid-19, sus implicaciones y repercusiones en la disposición de presupuesto.	FA4	F6, F10, F12, F13, A6, A8 Utilizar al equipo técnico y recurso humano cualificado para poder implementar estrategias de uso del presupuesto en caso de modificación al mismo.		

De la matriz FODA se han elaborado las estrategias FO basadas en las Fortalezas y Oportunidades, FA con base en las Fortalezas y Amenazas, DO con relación a las Debilidades y Oportunidades y, por último, las DA que surgen de las Debilidades y las Amenazas.

Las estrategias FO, estas son estrategias para desarrollar o poner en práctica se realizan con el fin de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias a las que se arribó son:

- Asignar en el presupuesto de la institución reglones específicos que cubran las necesidades de las dependencias y garantizar el uso apropiado de los insumos para poder cumplir con sus mandatos institucionales
- Desarrollar programas adecuados para la implementación del Plan de Gobierno 2020-2024 acorde al presupuesto asignado al Ministerio de Educación con el objetivo de cumplir con las metas trazadas.
- Gestionar programas de capacitación para el equipo técnico y recurso humano encargado de los sistemas de gestión financieros y de control interno para garantizar la correcta y transparente ejecución del gasto público.
- Desarrollar programas de mejora continua en la implementación de programas de control y registro de operaciones financieras.
- Establecer procesos para garantizar recurso humano calificado para cumplir con las metas del Ministerio de Educación.

Las estrategias FA, son aquellas estrategias que deben mantenerse. Aquí se maximizan las Fortalezas y minimiza las amenazas. En estas estrategias su busca hacerse valer de las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas. Las estrategias que se determinaron son las siguientes:

- Utilizar los procesos e instructivos definidos para la ejecución de gasto público de manera acertada y acorde a las necesidades de las dependencias para minimizar las necesidades en caso de baja recaudación fiscal.
- Capacitar al recurso humano dentro de la institución para que implemente métodos adecuados en la ejecución de los recursos financieros, para minimizar el impacto en caso de poca asignación presupuestaria.

- Utilizar el recurso humano cualificado para atender los sistemas de gestión y control interno del recurso financiero y establecer variaciones al presupuesto en caso de imprevistos en la asignación del presupuesto del Estado.
- Utilizar al equipo técnico y recurso humano cualificado para poder implementar estrategias de uso del presupuesto en caso de modificación al mismo.

Las estrategias DO responden al crecimiento de la organización. Se basan en las debilidades y oportunidades, para superar las debilidades valiéndose de las oportunidades. Para ello, se proponen las siguientes estrategias:

- Desarrollar programas de capacitación al personal técnico para el control y registro de operaciones financieras para asegurar la transparencia del uso de los recursos financieros, así como una planificación adecuada en la ejecución de los mismos por parte del Ministerio de Educación.
- Diseñar, crear e implementar procesos adecuados y programas de capacitación del personal técnico encargado de la administración de la Dirección o Dependencia.
- Planificar adecuadamente el presupuesto para garantizar la adquisición de mobiliario y equipo, recurso humano con salario competitivo y distribución adecuada de los recursos para cumplir con las metas trazadas por el Estado.
- Identificar, establecer y determinar procesos para la formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación de resultados de los ingresos y egresos de los recursos financieros del Ministerio de Educación.

Por último, se presenta las estrategias DA que sirven para sobrevivir. Estas estrategias están diseñadas para minimizar tanto debilidades como amenazas, tanto para eliminar debilidades como para eludir las amenazas; se aplican a corto plazo y no son de aplicación extensiva. La idea es aplicar estas estrategias a corto plazo y trabajar en la implementación del resto para, eventualmente, abandonar estas estrategias por otras más aptas y acordes a las metas establecidas en el PGG 2020-2024, en el PEI 2020-2024, así como los ODS.

- Se podría establecer convenios de colaboración y/o alianzas con la cooperación nacional e internacional que puedan aportar los recursos financieros que el Ministerio de Educación requiere para cumplir con sus mandatos institucionales.
- Establecer líneas de ejecución del gasto público que sean austeras en caso de falta de asignación presupuestaria acorde a las necesidades del Ministerio de Educación.

## 2. Análisis de Mandatos y Políticas Públicas

El análisis FODA de los Mandatos y Políticas Públicas fue elaborado bajo los mismos lineamientos que se utilizaron para el análisis FODA de Recursos Financieros. En primera instancia, se realizó en la matriz EFI y EFE; posteriormente, se realizó la matriz FODA y, con base en ella, se identificaron las estrategias FO, FA, DO y DA.

La *matriz EFI* elaborada con base en las variables identificadas y determinadas por las dependencias del Ministerio de Educación y que parten de las fortalezas y debilidades que han identificado partiendo de un examen introspectivo. Para realizar en análisis cuantitativo se han utilizado los mismos parámetros utilizados para el análisis de los Recursos Financieros.

En consecuencia, se presentan los resultados de la matriz EFI:

*Matriz de Análisis  
Factores Internos Clave -EFI- Mandatos y Políticas Públicas*

FACTORES INTERNOS CLAVE		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Los mandatos institucionales y políticas públicas son claras	7.00%	4	0.28
2	Los mandatos son flexibles respecto a las acciones que debe adoptar el Ministerio de Educación para alcanzar sus objetivos.	3.00%	3	0.09
3	La normativa tiene como principio y eje central el interés superior del niño y adolescente	5.00%	4	0.2
4	La mayoría de procesos establecidos en el Ministerio de Educación cuentan con una base legal.	3.00%	3	0.09
5	El Personal está familiarizado con el marco jurídico que protege el derecho a la educación de la niñez y la adolescencia.	7.00%	3	0.21
6	Se cuenta con personal especializado dentro de las Direcciones o Dependencias para asesoramiento en disposiciones reglamentarias y administrativas	5.00%	3	0.15
7	Hay acuerdos ministeriales según la necesidad de cada subsistema educativo.	4.00%	3	0.12
8	Respecto de las políticas públicas se tiene claridad de la población meta	5.00%	4	0.2

9	La base normativa sirve de fundamento legal para establecer los alcances de las políticas y programas educativos.	4.00%	3	0.12	
10	La base normativa da certeza jurídica al quehacer educativo	4.00%	4	0.16	
<b>Debilidades</b>					
1	Falta de socialización respecto de las reformas a la legislación o la creación de nuevas Leyes, Reglamentos o Acuerdos Ministeriales.	5%	2	0.1	
2	Necesidad de actualizar ciertas normas internas (Acuerdos Ministeriales).	4%	1	0.04	
3	Las Direcciones o dependencias del Ministerio de Educación no tienen acceso a la normativa educativa o políticas públicas vigentes.	5%	2	0.1	
4	Proceso burocrático para la implementación de procesos internos mediante Acuerdos Ministeriales.	5%	1	0.05	
5	Modificación a los Acuerdos Ministeriales que dejan vacíos legales.	7%	2	0.14	
6	Falta de capacitación del personal respecto de las leyes vigentes y sus reglamentos.	8%	2	0.16	
7	Marco normativo demasiado extenso.	5%	1	0.05	
8	Debilidad en el soporte tecnológico y de sistematización con base en el marco jurídico vigente.	6%	2	0.12	
9	Se deja a la discrecionalidad de cada Dirección o Dependencia la aplicación de las bases normativas.	5%	2	0.1	
10	Falta de creación de normativa interna (Acuerdos Ministeriales) que deja lagunas respecto a los procesos.	3%	2	0.06	<b>BALANCE POSITIVO</b>
TOTAL		100.00%		<b>2.54</b>	

Del análisis cuantitativo se puede observar que el balance de fortalezas y debilidades en el ámbito de mandatos y políticas públicas ha resultado positivo. La ponderación entre las fortalezas y las debilidades evidencia una reciprocidad entre las mismas en favor de la institución.

De nuevo, se puede observar cierta disparidad entre las fortalezas y debilidades. Si bien es cierto, en esta ocasión es menor y únicamente versa respecto a los conocimientos que tiene el personal dentro de la institución de esas políticas públicas y mandatos institucionales (leyes, acuerdos, reglamentos, convenios o convenciones). En general, se hizo un análisis respecto de los mandatos y políticas públicas y se evidencio como gran debilidad el desconocimiento que el personal al mando de las direcciones, así como el personal operativo tiene de las mismas. Está es quizás una de las falencias más grandes a nivel institucional, pero una de las debilidades que fácilmente pueden ser superadas.

La *matriz EFE* identifica aquellos factores externos que se identifican como oportunidades y amenazas para el Ministerio de Educación. En esta instancia, nuevamente se observarán los mismos parámetros utilizados en la matriz EFE de los Recursos Financieros, para obtener una ponderación.

A continuación, se presenta la matriz EFE para los mandatos y políticas públicas vigentes:

*Matriz de Análisis  
Factores Externos Clave -EFE- Mandatos y Políticas Públicas*

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor	
Oportunidades					
1	Creación de Acuerdos Gubernativos en beneficio de la población estudiantil e institucional.	6.00%	4	0.24	
2	Plataformas digitales ya instauradas con el contenido de las normas jurídicas	8.00%	1	0.08	
3	Existencia de la Comisión de Educación y otras especializadas que viabilizan la creación de normas educativas.	8.00%	2	0.16	
4	Participación de actores para contribuir en la aplicación de la norma.	8.00%	3	0.24	
5	Apoyo interinstitucional en socialización del marco legal aplicable	8.00%	3	0.24	
6	Capacitación por parte de actores respecto de las normas administrativas, laborales, penales, entre otras.	6.00%	3	0.18	
Amenazas					
1	Legislación educativa desactualizada	5%	4	0.2	
2	Procesos para creación normativa muy lentos o burocráticos.	5%	3	0.15	
3	Normas demasiado ambiciosas que hacen imposible su cumplimiento	8%	4	0.32	
4	Leyes que necesitan ser modificadas o reformadas.	7%	4	0.28	
5	Interpretación inadecuada de las normas, que hace imposible su cumplimiento.	5%	3	0.15	
6	Se crea legislación, pero no se considera que requiere de presupuesto para la implementación de la misma.	8%	3	0.24	
7	Falta de propuestas a reformas legales pertinentes.	5%	4	0.2	
8	Falta de criterios jurídicos en la aplicación e interpretación de las normas.	7%	3	0.21	<b>BALANCE POSITIVO</b>
9	Poco interés del Congreso de la República para priorizar la aprobación de leyes en materia educativa.	6%	2	0.12	
TOTAL		100.00%		3.01	

En este sentido, la matriz EFE presenta un balance positivo en la ponderación de las oportunidades y amenazas. Si bien, se identificó una mayor cantidad de amenazas, ello no incidió respecto del resultado en la ponderación. Ello en su mayor parte, porque la mayoría de las variables identifican a un mismo ente rector como la raíz, en este caso el Congreso de la República de Guatemala.

A continuación, la matriz FODA presenta las amenazas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas por las dependencias del Ministerio de Educación en el área de mandatos y políticas públicas, la misma se presenta a continuación:

*Matriz de Análisis  
FODA Mandatos y Políticas Públicas*

MANDATOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS PÚBLICAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F1	Los mandatos institucionales y políticas públicas son claras	D1	Falta de socialización respecto de las reformas a la legislación o la creación de nuevas Leyes, Reglamentos o Acuerdos Ministeriales.	
	F2	Los mandatos son flexibles respecto a las acciones que debe adoptar el Ministerio de Educación para alcanzar sus objetivos.	D2	Necesidad de actualizar ciertas normas internas (Acuerdos Ministeriales).	
	F3	La normativa tiene como principio y eje central el interés superior del niño y adolescente	D3	Las Direcciones o dependencias del Ministerio de Educación no tienen acceso a la normativa educativa o políticas públicas vigentes.	
	F4	La mayoría de procesos establecidos en el Ministerio de Educación cuentan con una base legal.	D4	Proceso burocrático para la implementación de procesos internos mediante Acuerdos Ministeriales.	
	F5	El Personal está familiarizado con el marco jurídico que protege el derecho a la educación de la niñez y la adolescencia.	D5	Modificación a los Acuerdos Ministeriales que dejan vacíos legales.	
	F6	Se cuenta con personal especializado dentro de las Direcciones o Dependencias para asesoramiento en disposiciones reglamentarias y administrativas	D6	Falta de capacitación del personal respecto de las leyes vigentes y sus reglamentos.	
	F7	Hay acuerdos ministeriales según la necesidad de cada subsistema educativo.	D7	Marco normativo demasiado extenso.	
	F8	Respecto de las políticas públicas se tiene claridad de la población meta	D8	Debilidad en el soporte tecnológico y de sistematización con base en el marco jurídico vigente.	
	F9	La base normativa sirve de fundamento legal para establecer los alcances de las políticas y programas educativos.	D9	Se deja a la discrecionalidad de cada Dirección o Dependencia la aplicación de las bases normativas.	
	F10	La base normativa da certeza jurídica al quehacer educativo	D10	Falta de creación de normativa interna (Acuerdos Ministeriales) que deja lagunas respecto a los procesos.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	

O1	Creación de Acuerdos Gubernativos en beneficio de la población estudiantil e institucional.	FO1	F1, F2, F3, O3, O5 Implementar programas de capacitación para la socialización del marco jurídico aplicable y la relación que las mismas guardan con el quehacer educativo.	DO1	D1, D3, D5, D6, D7, D8, D10, O2, O3, O4 Se podría establecer convenios de cooperación nacional y/o internacional con actores relevantes que puedan poner a disposición del Ministerio de Educación portales digitales para socializar la normativa en materia educativa.
O2	Plataformas digitales ya instauradas con el contenido de las normas jurídicas	FO2	F5, F6, O6 Fomentar el conocimiento en el personal operativo y administrativo de las normas jurídicas que se relacionan con los mandatos institucionales.		
O3	Existencia de la Comisión de Educación y otras especializadas que viabilizan la creación de normas educativas.	FO3	F7, O1, O3, O5, O6 Instaurar mesas técnicas de cooperación interinstitucional para crear normativa, acorde a las necesidades educativas y en beneficio de la población estudiantil e institucional.	DO2	D2, D4, D5, D9, O5, O6 Desarrollar programas de capacitación al personal respecto de las necesidades de legislación interna con base en las necesidades institucionales.
O4	Participación de actores para contribuir en la aplicación de la norma.				
O5	Apoyo interinstitucional en socialización del marco legal aplicable				
O6	Capacitación por parte de actores respecto de las normas administrativas, laborales, penales, entre otras.	FO4	F8, F9, F10, O4 Coordinar con actores relevantes la implementación de programas educativos que coadyuven en la aplicación de normas y cumplimiento de políticas públicas.	DO3	D5, D7, D10 Identificar las leyes, así como las normas de carácter administrativo que han quedado obsoletas o que no son aplicables por los vacíos legales que implica su cumplimiento.
<b>AMENZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Legislación educativa desactualizada	FA1	F3, F5, F7, F9, F10, A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8 Crear comisión o cuerpo colegiado que tenga un acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala (Comisión Educativa) y el Organismo Ejecutivo respecto de las necesidades legislativas que tiene el Ministerio de Educación y los alcances de las normas vigentes.	DA1	D2, D7, D10, A1, A2, A3, A4, A5, A7, A9 Analizar la normativa vigente a modo de establecer la necesidad y pertinencia de las mismas para poner en conocimiento del Congreso de la República y presentar propuestas a la Comisión de Educación.
A2	Procesos para creación normativa muy lentos o burocráticos.				
A3	Normas demasiado ambiciosas que hacen imposible su cumplimiento				
A4	Leyes que necesitan ser modificadas o reformadas.				
A5	Interpretación inadecuada de las normas, que hace imposible su cumplimiento.				
A6	Se crea legislación, pero no se considera que requiere de presupuesto para la implementación de la misma.	FA2	F5, F6, A8 Crear contenido bibliográfico que permita establecer criterios jurídicos en la aplicación de las normas jurídicas con apoyo interinstitucional de otras entidades del Estado (Organismo Judicial y/o Corte de Constitucionalidad).	DA2	D1, D3, D6, A5, A8 Considerar convenio de cooperación con el Organismo Judicial para crear programas de capacitación respecto de la interpretación y criterios jurídicos para la aplicación de las mismas.
A7	Falta de propuestas a reformas legales pertinentes.				
A8	Falta de criterios jurídicos en la aplicación e interpretación de las normas.				
A9	Poco interés del Congreso de la República para priorizar la aprobación de leyes en materia educativa.	FA3	F1, F2, F3, A9 Buscar oportunidades de acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala para priorizar la agenda legislativa en materia educativa, asignación de presupuesto para la consecución de programas educativos según mandatos vigentes.		

Las *estrategias FO*, realizadas al tenor de desarrollar o poner en práctica mecanismos con el fin de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias a las que se arribó son:

- Implementar programas de capacitación para la socialización del marco jurídico aplicable y la relación que las mismas guardan con el quehacer educativo.
- Fomentar el conocimiento en el personal operativo y administrativo de las normas jurídicas que se relacionan con los mandatos institucionales.
- Instituir mesas técnicas de cooperación interinstitucional para crear normativa, acorde a las necesidades educativas y en beneficio de la población estudiantil e institucional.
- Coordinar con actores relevantes la implementación de programas educativos que coadyuven en la aplicación de normas y cumplimiento de políticas públicas.

Las *estrategias FA*, son aquellas que deben mantenerse para así maximizar las fortalezas de la institución y minimiza las amenazas. En estas estrategias su busca resaltar las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas. Las estrategias que se determinaron son las siguientes:

- Crear comisión o cuerpo colegiado que tenga un acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala (Comisión Educativa) y el Organismo Ejecutivo respecto de las necesidades legislativas que tiene el Ministerio de Educación y los alcances de las normas vigentes.
- Crear contenido bibliográfico que permita establecer criterios jurídicos en la aplicación de las normas jurídicas con apoyo interinstitucional de otras entidades del Estado (Organismo Judicial y/o Corte de Constitucionalidad).
- Buscar oportunidades de acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala para priorizar la agenda legislativa en materia educativa, asignación de presupuesto para la consecución de programas educativos según mandatos vigentes.

Las *estrategias DO*, obedecen al crecimiento de la Mineduc. Se basan en las debilidades y oportunidades, para superar las debilidades valiéndose de las oportunidades. Para ello, se proponen las siguientes estrategias:

- Se podría establecer convenios de cooperación nacional y/o internacional con actores relevantes que puedan poner a disposición del Ministerio de Educación portales digitales para socializar la normativa en materia educativa.

- Desarrollar programas de capacitación al personal respecto de las necesidades de legislación interna con base en las necesidades institucionales.
- Identificar las leyes, así como las normas de carácter administrativo que han quedado obsoletas o que no son aplicables por los vacíos legales que implica su cumplimiento.

Por último, las *estrategias DA* tienen una aplicación a corto plazo para sobrevivir. Estas estrategias están diseñadas para minimizar tanto debilidades como amenazas, tanto para eliminar debilidades como para eludir las amenazas. A continuación, se enuncian aquellas que fueron identificadas:

- Analizar la normativa vigente a modo de establecer la necesidad y pertinencia de las mismas para poner en conocimiento del Congreso de la República y presentar propuestas a la Comisión de Educación.
  - Considerar convenio de cooperación con el Organismo Judicial para crear programas de capacitación respecto de la interpretación y criterios jurídicos para la aplicación de las mismas.
- II. Mecanismos para la puesta en marcha de decisiones gubernamentales relativas a la provisión de servicios educativos;

Para la puesta toma de decisiones gubernamentales en las áreas de recursos financieros y mandatos, con base en las estrategias sugeridas a partir del FODA se creó una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para los recursos financieros y para los mandatos y políticas públicas.

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) parte del uso de las variables definidas en las matrices EFI y EFE (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y en la importancia de la ponderación que se le asignó en cada matriz a las variables. Para establecer la importancia de las estrategias a comparar extraídas del FODA (Estrategias FO, FA, DA y DO), se implementó un sistema de puntuación para determinar el grado de atracción (PA). De modo que se asignó un valor del 1 al 4, 1 para aquellas variables en las que no se veía ningún grado de atractivo, 2 implicaba que había algo de atractivo, 3 para determinar cuándo se evidencia más o menos algún atractivo y 4 atañe a muy atractivo. Si la respuesta era negativa, se aplicó el valor de 0. Una vez asignados los grados de atracción de las estrategias respecto de cada variable se multiplicó la importancia del factor por la puntuación del grado de atractivo, la sumatoria del grado de puntaje total del grado de atracción asigna un promedio ponderado para determinar el atractivo que tiene la implementación de la estrategia para la institución.

## 1. Recursos Financieros

A continuación, se presenta la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para ayudar a la toma de decisiones respecto de los rubros de recursos financieros<sup>1</sup>.

Es importante recalcar en esta instancia que la matriz es una herramienta que sirve de apoyo para tomar decisiones de la manera más objetiva posible. La idea de la herramienta es asignar un valor que asegura el grado de atracción de la estrategia con la idea de cubrir la mayor cantidad de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

---

<sup>1</sup> Ver anexo electrónico.



Una vez revisada la MPEC, y con base en el análisis cuantitativo se presentan las estrategias según el mayor grado de atracción obtenido.

- Se podría establecer convenios de colaboración y/o alianzas con la cooperación nacional e internacional que puedan aportar los recursos financieros que el Ministerio de Educación requiere para cumplir con sus mandatos institucionales.

Esta estrategia parte de las debilidades y amenazas de la institución. De aquí se evidencia la misma tiene un período de aplicación a corto plazo con el único objeto de sobrevivir ante las amenazas que el entorno externo tiene sobre el Ministerio de Educación.

La incertidumbre en la asignación del presupuesto, la falta de certeza de la asignación, así como la reasignación del mismo no permite que el Mineduc cumpla con sus mandatos institucionales. Es por ello, que para lograr cumplir las metas trazadas debe acudir a apoyos externos.

Es importante recalcar que la estrategia tiene un período de duración corto, puesto que no fortalece a la institución, sino que provee un mecanismo para permitirle a corto plazo cumplir con sus labores.

La MPEC le asigna a esta estrategia una calificación de 6.61 desde el punto de vista del grado de atracción. Según los indicadores es la estrategia que presenta el mayor grado de atracción para atender de forma inmediata la mayor cantidad de variables.

- Gestionar programas de capacitación para el equipo técnico y recurso humano encargado de los sistemas de gestión financieros y de control interno para garantizar la correcta y transparente ejecución del gasto público.

La segunda estratégica según el grado de atracción parte de las Fortalezas y Oportunidades que tiene el Ministerio de Educación. Del análisis efectuado a los recursos financieros, se evidencia que una de las debilidades del Ministerio de Educación en ciertas dependencias tiene su origen en la falta de personal capacitado adecuadamente para utilizar los sistemas de gestión financieros y de control del gasto público. De esa cuenta, se propone crear programas de capacitación del personal con el único objeto de proporcionarle herramientas para el manejo de los programas que ya tiene el Ministerio de Educación y que sirven de apoyo para el control financiero.

La presente estrategia tiene un valor de atracción de 5.98 y apoyaría en la mejora de institucional. Contrario a la primera estrategia, la continua capacitación del personal en este aspecto tendría

impactos determinantes en el control y manejo de los recursos financieros. Además, su aplicación sería de forma continua y no limitada a plazos.

- Desarrollar programas adecuados para la implementación del Plan de Gobierno 2020-2024 acorde al presupuesto asignado al Ministerio de Educación con el objetivo de cumplir con las metas trazadas.

La presente estrategia se ajusta a las fortalezas y oportunidades definidas por las dependencias del Ministerio de Educación. Es de vital importancia estipular que el Plan General de Gobierno 2020-2024 es una gran oportunidad para que el Ministerio determine cuáles son las prioridades que debe trazar para la planificación del presupuesto institucional.

Es por ello por lo que la presente estrategia tiene como objeto que el presupuesto financiero del Mineduc esté alineado con las metas trazadas por el gobierno; a fin de balancear los recursos financieros asignados a la institución y priorizar el uso de esos recursos para cumplir con las metas 2020-2024.

Esta estrategia tiene una ponderación de 5.88 y de aplicarse tendría efectos duraderos que mejorarían la prestación de los servicios educativos; así como apoyaría al Mineduc a alcanzar las metas trazadas.

- Utilizar al equipo técnico y recurso humano cualificado para poder implementar estrategias de uso del presupuesto en caso de modificación al mismo.

Esta estrategia, tiene como ideal asignar personal técnico especializado en cada una de las dependencias o direcciones del Ministerio de Educación con el objetivo de que cada una cuente con estrategias para estipular modificaciones o cambios a la asignación presupuestaria de cada dependencia sin crear un impacto adverso en la implementación de programas educativos o en el quehacer del Ministerio. De modo que se cuente en caso de imprevistos en la asignación de presupuesto cada una de las dependencias o direcciones pueda ajustarse y hacer las modificaciones necesarias para cumplir con las ordenanzas que se les asignan.

La presente estrategia cuenta con una ponderación de 5.73 en la MPEC, la implementación de la estrategia tiene efectos a largo plazo y su aplicación es a corto y mediano plazo.

- Establecer procesos para garantizar recurso humano calificado para cumplir con las metas del Ministerio de Educación.

La presente estrategia tiene efectos paralelos a la estrategia anterior. Si bien, la estrategia anterior refuerza la necesidad de personal técnico en las dependencias o direcciones con conocimientos para modificar o ajustar el presupuesto en caso de ser necesario, esta estrategia

refuerza la necesidad de que cada dependencia necesita tener personal técnico con las calificaciones necesarias para manejar y disponer de los recursos.

Está estrategia tiene un valor de atracción de 5.64 y su aplicación sería a corto plazo, con efectos a mediano y largo plazo.

- Capacitar al recurso humano dentro de la institución para que implemente métodos adecuados en la ejecución de los recursos financieros, para minimizar el impacto en caso de poca asignación presupuestaria.

Nuevamente, reforzando las dos estrategias anteriores la presente evidencia que es necesario que exista personal que conozca los procesos de ejecución del presupuesto asignado a la institución. En cuyo caso, si bien es necesario que el personal técnico pueda realizar modificaciones a la base presupuestaria, también es necesario que se ejecuten los programas educativos y que el Ministerio de Educación continúe con su labor educativa pese a que se les haya asignado un presupuesto distinto al solicitado. En cuyo caso, el personal deberá contar con los conocimientos para poder ejecutar el recurso financiero.

La presente estrategia comparte el valor de atracción con la anterior y su valor es de 5.64; evidenciando que el personal adecuado es indispensable en el control y fortalecimiento de los recursos financieros. La presente línea estratégica tiene efectos a corto, mediano y largo plazo, y su aplicación se sugiere se implemente a corto plazo.

- Establecer líneas de ejecución del gasto público que sean austeras en caso de falta de asignación presupuestaria acorde a las necesidades del Ministerio de Educación.

La siguiente línea estratégica sugiere establecer líneas de ejecución del gasto pública que sean austeras. La presente estrategia complementa las estrategias DA que se basan en las debilidades y amenazas de la institución. Si bien el Ministerio de Educación tiene obligación de cumplir con sus cometidos y cumplir con las metas trazadas optar por establecer líneas de ejecución del gasto que atiendan a la situación económica y social que vive el país. En vista de ello, se sugiere hacer un análisis más profundo al presupuesto del Ministerio de Educación, trazar las metas y políticas públicas, dar prioridad a la implementación de políticas públicas atendiendo su finalidad o a los mandatos institucionales vigentes y, por último, realizar el procesamiento de datos para poder instituir la asignación presupuestaria a cada uno de los rubros presupuestarios.

La presente estrategia guarda una valoración de 5.56; su aplicación es a corto y mediano plazo y sus efectos son a mediano plazo.

- Planificar adecuadamente el presupuesto para garantizar la adquisición de mobiliario y equipo, recurso humano con salario competitivo y distribución adecuada de los recursos para cumplir con las metas trazadas por el Estado.

Esta estrategia responde a las necesidades de las direcciones y dependencias del Ministerio de Educación. Ello sugiere que al momento de realizar la planificación anual del presupuesto se asigne rubros presupuestarios para mobiliario y equipo, recurso humano con salario competitivo, distribución adecuada de los recursos para implementación de programas educativos, entre otros. Al realizar una adecuada distribución del recurso financiero se puede asegurar la ejecución del gasto y el cumplimiento de las metas trazadas por cada dependencia. La presente estrategia responde a las debilidades y oportunidades y con ella se buscan efectos a largo plazo.

La valoración de la estrategia tiene un nivel de atracción de 5.44, su aplicación deberá ser a corto y mediano plazo.

- Utilizar los procesos e instructivos definidos para la ejecución de gasto público de manera acertada y acorde a las necesidades de las dependencias para minimizar las necesidades en caso de baja recaudación fiscal.

La estrategia anteriormente descrita se basa en las oportunidades y fortalezas del Ministerio de Educación, varias dependencias o direcciones indicaron tener conocimiento de procesos para la ejecución del gasto público, es por ello por lo que la presente estrategia se fija para garantizar la continuidad de los procesos, su actualización y su posterior modificación en caso de ser necesario. La noción es dotar de recursos sólidos al Mineduc para la ejecución de gasto público y conocimientos a quienes lo están poniendo en uso.

La aplicación de la presente estrategia es de aplicación inmediata, con efectos a largo plazo. De esa cuenta, la misma está ponderada en 5.27 respecto de su nivel de atracción.

- Desarrollar programas de capacitación al personal técnico para el control y registro de operaciones financieras para asegurar la transparencia del uso de los recursos financieros, así como una planificación adecuada en la ejecución de los mismos por parte del Ministerio de Educación.

Los programas de capacitación y registro de operaciones financieras aseguran la transparencia en el uso de los recursos financieros. Contar con los conocimientos adecuados para planificar y ejecutar esa planeación son necesarios para dotar de fortaleza a la institución, pero llevar un registro adecuado de las operaciones financieras del Ministerio de Educación garantiza la transparencia en el uso de los recursos y el uso adecuado de los mismos. Es por ello, que esta estrategia tiene un nivel de atracción de 4.22 con una aplicación a mediano plazo y efectos a mediano y largo plazo.

- Identificar, establecer y determinar procesos para la formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación de resultados de los ingresos y egresos de los recursos financieros del Ministerio de Educación.

Es importante que el Ministerio de Educación cuente con líneas claras para el uso de los recursos financieros, para ello la difusión de procesos adecuados para gestionar el uso de los recursos es importante. Desde la formulación de la planificación, la discusión y aprobación de la asignación, el control y evaluación de resultados sugieren que el uso del gasto público y/o de los recursos es el adecuado y asegura la transparencia en el uso de estos.

La presente matriz de evaluación le ha asignado una valoración de atracción de 3.66, con una implementación a mediano plazo y trazando sus efectos en ese mismo tiempo y a largo plazo.

- Desarrollar programas de mejora continua en la implementación de programas de control y registro de operaciones financieras

Evidentemente existen programas para el control y registro de las operaciones financieras. No obstante, es importante que el Ministerio de Educación se mantenga a la vanguardia respecto de la implementación de plataformas financieras adecuadas y *ad hoc* a las necesidades del Ministerio de Educación. La presente estrategia guarda una ponderación de 3.43 respecto del valor de atracción sugerido en la matriz. La aplicación y efectos son de larga duración.

- Asignar en el presupuesto de la institución reglones específicos que cubran las necesidades de las dependencias y garantizar el uso apropiado de los insumos para poder cumplir con sus mandatos institucionales.

Esta línea estratégica guarda correlación con la línea estratégica que busca planificar adecuadamente el presupuesto para garantizar la adquisición de mobiliario y equipo, recurso humano con salario competitivo y distribución adecuada de los recursos para cumplir con las metas trazadas por el Estado; con la distinción que la presente busca cubrir las necesidades de las dependencias así como garantizar el uso adecuado de los insumos específicamente para garantizar que el Ministerio de Educación cumpla con sus mandatos institucionales.

La misma tiene una ponderación de valoración de 3.28 respecto de su nivel de atracción. Su implementación se sugiere a corto plazo, con efectos a mediano y largo plazo.

- Diseñar, crear e implementar procesos adecuados y programas de capacitación del personal técnico encargado de la administración de la Dirección o Dependencia.

Por último, se presenta la estrategia de diseño, creación e implementación de procesos adecuados que atiendan a los conocimientos de los técnicos o personal encargado de la administración de la Dirección o departamento. En esa línea estratégica, lo que se pretende es crear guías que estipulen los procesos o procedimientos a utilizarse para la administración de los recursos financieros. Sin embargo, la estrategia va más allá de la creación de los procesos; su alcance demanda capacitar a todo el personal técnico respecto de estos.

La ponderación en la matriz de evaluación le asigna un valor de 3.04 respecto a su atracción. La idea es implementar estos procesos a mediano plazo y que sus efectos se reporten a mediano y largo plazo.

## 2. Mandatos y Políticas Públicas

El presente análisis parte tanto de la información provista para los mandatos como para las políticas públicas. Considero necesario previo a realizar el mismo, establecer que la encuesta realizada a las distintas dependencias y direcciones del Ministerio de Educación establecían las siguientes preguntas:

¿Ha estudiado las leyes que tienen relación con el quehacer de su dependencia o dirección? 47 dependencias respondieron que sí a la pregunta formulada y únicamente una respondió en sentido negativo.



Fuente propia

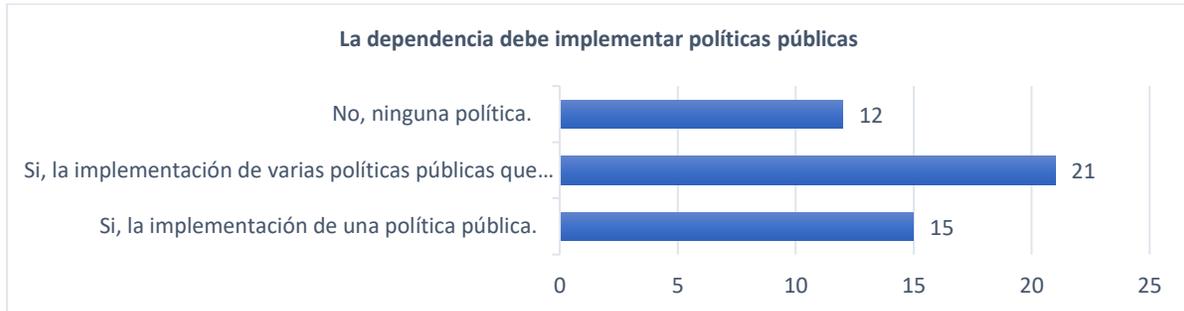
Conoce si las políticas públicas con las que su dependencia tiene relación están vigentes.

Respecto de la pregunta formulada, 45 dependencias han respondido en sentido afirmativo y únicamente 3 en sentido negativo.



Fuente propia

Por último, se les pregunto si la Dirección o dependencia a su cargo tiene el mandato de implementar alguna política pública.



*Fuente propia*

Las preguntas anteriores fueron diseñadas con el objeto de entender el alcance del conocimiento del personal de la institución en cuanto al conocimiento de mandatos institucionales (leyes, reglamentos, convenciones, convenios internacionales) y las políticas públicas vigentes. Si bien los resultados de la encuesta demuestran conocimiento del personal, al momento de pedirles que ampliarán los conocimientos se evidenció que los mismos son mínimos o nulos. Es por ello, que la mayoría de las estrategias en este aspecto busca reforzar los conocimientos desde el interior de la institución para darle solidez.

En cuanto a los mandatos institucionales y políticas públicas también se trabajó bajo la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)<sup>2</sup> y se siguieron los mismos lineamientos descritos en el aspecto de recursos financieros.

<sup>2</sup> Ver anexo electrónico

Matriz

Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) Mandatos y Políticas Públicas

		Estrategias a Comparar, extraídas del análisis FODA																											
Factores clave de éxito	Importancia	F1, F3, F5, O3		F3, F6, O6		F2, O4, O5, O6		F8, F9, F10, O4		F3, F5, F7, F9, F10, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8		F3, F6, A8		F1, F3, F5, A8		O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9		O5, O7		O1, O2, O3, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8		O5, O6, O7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8							
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA		
Factores Externos	<b>Oportunidades</b>																												
	Creación de Acuerdos Subsectoriales en beneficio de la población estudiantil e institucional.	4	0.34	4	0.34	4	0.34	2	0.48	4	0.34	0	0	4	0.34	1	0.66	1	0.66	4	0.34	0	0	0	0	0	0	0	
	Plataformas digitales que interactúan con el contenido de las normas jurídicas.	3	0.24	2	0.16	1	0.06	0	0	0	0	2	0.16	4	0.31	4	0.32	0	0	0	0	0	0	3	0.24	0	0	0	
	Existencia de la Comisión Educativa y otras especializadas que validan la creación de normas educativas.	3	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.48	4	0.32	0	0	4	0.32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Participación de actores para contribuir en la aplicación de la norma.	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.64	4	0.32	3	0.34	4	0.32	4	0.32	0	0	2	0.16	0	0	0	3	0.24	0	0	
	Apoyo interinstitucional en la actualización del marco legal aplicable.	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.96	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0	0	3	0.24	0	0	3	0.24	0	0
	Capacitación por parte de actores respecto de los nuevos instrumentos, formatos, parámetros, entre otros.	4	0.34	4	0.24	3	0.18	3	0.72	4	0.24	4	0.34	2	0.12	4	0.34	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.24	0	0
	<b>Amenazas</b>																												
	Legislación educativa desactualizada.	3	0.15	3	0.15	4	0.2	0	0	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	0	0	0	0
	Proceso para creación normativa que no tiene base jurídica.	2	0.1	2	0.1	4	0.2	0	0	4	0.2	0	0	4	0.2	1	0.05	4	0.2	0	0	4	0.2	0	4	0.2	0	0	0
Normas desactualizadas que hacen imposible su cumplimiento.	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.48	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0	0	
Normas que no tienen base jurídica o reformadas.	2	0.14	1	0.07	4	0.28	0	0	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	0	0	
Interpretación inadecuada de las normas, que hacen imposible su cumplimiento.	2	0.1	1	0.05	2	0.1	0	0	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	
Se crea legislación pero no se considera que requiere de presupuesto para la implementación de la misma.	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.48	4	0.32	0	0	4	0.32	0	0	4	0.32	0	0	4	0.32	0	4	0.32	0	0	0	
Falta de propuestas y reformas legales pertinentes.	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.2	4	0.2	0	0	4	0.2	0	0	4	0.2	0	0	4	0.2	0	4	0.2	0	0	0	
Falta de criterios jurídicos en la aplicación e interpretación de las normas.	2	0.14	3	0.21	1	0.07	0	0	1	0.07	4	0.28	2	0.14	0	0	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
Poca atención del Congreso de la República para priorizar la generación de leyes en materia educativa.	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.36	4	0.24	0	0	4	0.24	0	0	4	0.24	0	0	0	0	0	4	0.24	0	0	0	
<b>Total</b>	<b>100%</b>																												
Factores Internos	<b>Fortalezas</b>																												
	Los mandatos institucionales y políticas públicas son claros.	4	0.28	4	0.28	3	0.21	0	0	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0	0	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0	0
	Los mandatos son flexibles respecto de las acciones que debe adoptar el Ministerio de Educación para alcanzar sus objetivos.	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	0	0	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
	La normativa tiene como principio y eje central el interés superior del niño y adolescente.	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
	La mayoría de procesos institucionales en el Ministerio de Educación cuentan con una base jurídica.	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	0	0	0	0
	El Personal está capacitado con idoneidad jurídica que priorice el derecho a la educación de la niñez y la adolescencia.	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	0	0	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	Se cuenta con personal especializado dentro de las Direcciones o Dependencias para asesorar en disposiciones reglamentarias y administrativas.	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	0	0	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
	Hay acuerdos ministeriales según necesidad de cada subistema educativo.	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
	Respecto de las políticas públicas se tiene claridad de la población beneficiaria.	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	0	0	0	0	0	0	4	0.2	3	0.15	0	0
	La base normativa tiene de fundamento legal para establecer los alcances de las políticas y programas educativos.	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
	La base normativa da certeza jurídica al quehacer educativo.	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
	<b>Debilidades</b>																												
	Falta de actualización respecto de las reformas a la legislación y creación de nuevas Leyes, Reglamentos y Acuerdos Ministeriales.	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
	Necesidad de actualizar ciertas normas jurídicas (Acuerdos Ministeriales).	2	0.08	3	0.12	4	0.16	0	0	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	0	0	2	0.08	0	0	2	0.08
	Las Direcciones o Dependencias del Ministerio de Educación tienen acceso a la normativa educativa e instrumentos jurídicos vigentes.	3	0.15	3	0.15	1	0.05	0	0	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Proceso burocrático para la implementación de procesos internos mediante Acuerdos Ministeriales.	1	0.05	3	0.15	4	0.2	0	0	4	0.2	0	0	0	0	0	0	4	0.2	4	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
Modificación de los Acuerdos Ministeriales que dejan vacíos legales.	3	0.21	3	0.21	4	0.28	0	0	4	0.28	0	0	0	0	0	0	4	0.28	4	0.28	0	0	0	0	0	0	0	0	
Falta de capacitación del personal respecto de los instrumentos y reglamentos.	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	0	0	0	0	0	0	3	0.24	0	0	
Marco normativo demasiado extenso.	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	
Debilidad en el soporte tecnológico y de actualización por base en el marco jurídico vigente.	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	0	0	2	0.12	3	0.18	0	0	
Se deja a la discrecionalidad de cada Dirección o Dependencia la aplicación de las bases normativas.	4	0.2	3	0.15	4	0.2	0	0	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	
Falta de creación de normativa interna (Acuerdos Ministeriales) que deje claros los procesos.	4	0.12	3	0.09	4	0.12	0	0	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	0	0	
<b>Total</b>	<b>100%</b>																												
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción:</b>	<b>6.07</b>	<b>5.35</b>	<b>6.32</b>	<b>6.29</b>	<b>6.43</b>	<b>5.17</b>	<b>6.32</b>	<b>5.79</b>	<b>5.33</b>	<b>4.66</b>	<b>5.11</b>	<b>4.41</b>																	

Una vez revisada la MPEC, y con base en el análisis cuantitativo se presentan las estrategias según el mayor grado de atracción obtenido.

Las primeras tres estrategias están dedicadas a consolidar un acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala, así como con otros actores para determinar las necesidades legislativas del Ministerio de Educación, así como los alcances de las mismas normas.

- Instituir mesas técnicas de cooperación interinstitucional para crear normativa, acorde a las necesidades educativas y en beneficio de la población estudiantil e institucional.

Crear mesas técnicas de discusión implica que el Ministerio de Educación tenga un acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala, actores relevantes y sobre todo otras instituciones del Estado para lograr identificar las necesidades legislativas en materia de Educación y actuar acorde a ellas.

La presente línea estratégica guarda una ponderación de 6.52 respecto a la atracción, su aplicación debería ser a corto plazo, con efectos a mediano y largo plazo.

- Crear comisión o cuerpo colegiado que tenga un acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala (Comisión Educativa) y el Organismo Ejecutivo respecto de las necesidades legislativas que tiene el Ministerio de Educación y los alcances de las normas vigentes.

Contar con un ente institucional ya sea dirección o dependencia, cuya labor sea instaurar esas mesas técnicas o incluso el acercamiento con el Congreso para estar enterados de la agenda legislativa podría beneficiar el marco jurídico institucional y garantizar la adecuada creación de normas jurídicas *ad hoc* a las capacidades institucionales.

La ponderación de esta estrategia es de 6.43, respecto al valor de atracción y su aplicación sería a mediano plazo con efectos a largo plazo.

- Buscar oportunidades de acercamiento con el Congreso de la República de Guatemala para priorizar la agenda legislativa en materia educativa, asignación de presupuesto para la consecución de programas educativos según mandatos vigentes.

Esta estrategia busca que el Ministerio de Educación sea un ente involucrado en la agenda legislativa en materia de educación, fomentar una buena relación con el Congreso de la República con el objeto de informarle respecto de la capacidad del Mineduc para el cumplimiento de las leyes y el alcance de estas de forma institucional.

La presente estrategia tiene un valor de atracción de 6.32, su aplicación es a mediano plazo y sus efectos son a largo plazo.

- Coordinar con actores relevantes la implementación de programas educativos que coadyuven en la aplicación de normas y cumplimiento de políticas públicas.

La presente estrategia busca coordinar con los actores relevantes la implementación de apoyo de tipo financiero, apoyo material o recurso humano que posibiliten al Ministerio de Educación dar cumplimiento a las normas.

La ponderación asignada en la MPEC es de 6.29 respecto del valor de atracción de la estrategia. Su implementación se sugiere a corto plazo y sus efectos tendrán duración a largo plazo. No obstante, está es una estrategia de sobrevivencia para ayudar al Ministerio de Educación a crear o implementar otras estrategias que le den fortaleza al cumplimiento del marco jurídico y políticas públicas.

Las siguientes tres estrategias se focalizan en el conocimiento de la norma jurídica o de la política pública. Estas estrategias están íntimamente relacionadas y la implementación de ellas tendrá efectos colaterales en el resto. Es importante recalcar que las variables en esta sección también implican la capacitación en el contenido de políticas públicas; en vista que del análisis realizado se logró evidenciar la falta de conocimiento de estas. Las dependencias del Mineduc al referirse a políticas públicas se limitan a las políticas educativas, obviando el resto del sistema político que también se encuentra vigente y del cual se debe tomar acción por parte del Ministerio de Educación.

- Implementar programas de capacitación para la socialización del marco jurídico aplicable y la relación que las mismas guardan con el quehacer educativo.

Por medio de esta estrategia se busca encontrar formas de socializar y hacer de conocimiento del personal educativo el marco jurídico bajo el cual está amparada la institución. Para ello, podrán adoptarse distintos medios para compartir la información.

La presente política guarda una ponderación de 6.07 respecto del nivel de atracción, su implementación es inmediata, con efectos a corto y mediano plazo.

- Fomentar el conocimiento en el personal operativo y administrativo de las normas jurídicas que se relacionan con los mandatos institucionales.

La presente estrategia implica compartir conocimiento de la normativa institucional, así como las políticas públicas que incluyen ordenanzas para el Ministerio de Educación. La ponderación que se le otorga a esta estrategia es de 5.35 y su aplicación es a corto plazo con efectos similares.

- Desarrollar programas de capacitación al personal respecto de las necesidades de legislación interna con base en las necesidades institucionales.

La presente estrategia tiene como finalidad socializar con las distintas direcciones que forman parte del Mineduc. Ello con el objeto de establecer las necesidades legislativas y capacitarse en ese sentido. La ponderación de esta línea estratégica es de 5.33 y su aplicación es a mediano plazo con efectos a mediano plazo.

Las siguientes dos estrategias buscan crear contenido para compartir el marco legislativo institucional, así como las políticas públicas. Para ello se sugieren las siguientes líneas estratégicas:

- Se podría establecer convenios de cooperación nacional y/o internacional con actores relevantes que puedan poner a disposición del Ministerio de Educación portales digitales para socializar la normativa en materia educativa.

Existen diversos portales de procesamiento de la información con los que el Ministerio de Educación puede celebrar convenios de cooperación. La idea es que el contenido no deba ser creado desde cero, sino valerse de estas plataformas informáticas para todas las dependencias y direcciones del Ministerio de Educación tengan acceso a la información.

Esta línea estratégica guarda una ponderación de 5.29, su aplicación podría ser a mediano plazo y sus efectos serían a mediano y largo plazo.

- Crear contenido bibliográfico que permita establecer criterios jurídicos en la aplicación de las normas jurídicas con apoyo interinstitucional de otras entidades del Estado (Organismo Judicial y/o Corte de Constitucionalidad).

Se considera una línea necesaria que el Ministerio de Educación pueda crear contenido bibliográfico con los distintos instrumentos jurídicos que crean el marco jurídico institucional. Como aporte invaluable, podría realizarse en conjunto con el Organismo Judicial y establecer los criterios jurídicos aplicables a las bases normativas.

La presente línea estratégica guarda una ponderación de 5.17 respecto al nivel de atracción. Su aplicación es a mediano plazo y sus efectos guardan el mismo sentido.

Las siguientes dos líneas estratégicas tienen como objeto hacer un análisis más amplio de los mandatos institucionales, así como las políticas públicas, con el objeto de establecer su necesidad y pertinencia.

- Analizar la normativa vigente a modo de establecer la necesidad y pertinencia de las mismas para poner en conocimiento del Congreso de la República y presentar propuestas a la Comisión de Educación.

La presente línea busca establecer una relación con la Comisión de Educación del Congreso de la República de Guatemala y, así, validar aquellas normas cuyo contenido requiere modificaciones o que ha quedado obsoleto para promover la agenda legislativa en materia de educación.

La presente línea estratégica guarda una ponderación de 5.11 y sus efectos son a mediano y largo plazo.

- Identificar las leyes, así como las normas de carácter administrativo que han quedado obsoletas o que no son aplicables por los vacíos legales que implica su cumplimiento.

De esa cuenta, es necesario que el Ministerio de Educación sea el ente rector en esa búsqueda introspectiva del marco normativo en materia de educación. Al ser el ente rector en educación le corresponde validar la necesidad de las normas y su nivel de pertinencia. A esta estrategia se le asigna un valor de atracción de 4.66, para implementarse a mediano plazo.

- Considerar convenio de cooperación con el Organismo Judicial para crear programas de capacitación respecto de la interpretación y criterios jurídicos para la aplicación de las mismas.

Por último, se sugiere que el Organismo Judicial en su labor interpretativa de las normas jurídicas adopte un rol de actor relevante en la capacitación de la interpretación y criterios jurídicos respecto del marco normativo que atañe al Ministerio de Educación. La presente alianza según el MPEC tendría un valor de atracción de 4.41, para implementarse a corto plazo y sus efectos serían a mediano y largo plazo.

- III. Explorar y analizar los mandatos institucionales vigentes (leyes, reglamentos, convenios y convenciones internacionales ratificadas por Guatemala) así como las políticas públicas vigentes, incluyendo la identificación de prácticas eficaces y cuales han sido los logros alcanzados gracias a las mismas.

De conformidad con la circular DIPLAN-81-2021 se compartió formulario a las distintas Direcciones que conforman el Ministerio de Educación, dicho formulario fue diseñado para recopilar información a efecto de establecer las necesidades del Ministerio de Educación en función de identificar las buenas prácticas y logros alcanzados en la implementación de políticas públicas en función de los mandatos institucionales vigentes. El resultado del formulario ha permitido recopilar aquellas prácticas y logros obtenidos.

Con base en las respuestas recibidas, con los datos e información proporcionada se realizó el siguiente instrumento que presenta una recopilación de los mandatos institucionales vigentes, las políticas públicas vigentes, las prácticas que el Ministerio de Educación ha implementado para la conclusión de tales políticas y los logros alcanzados.



**Mandato Institucional vigente (leyes, reglamentos, convenios y convenciones internacionales ratificadas por Guatemala)**

**Política Pública Vigente**

**Prácticas Eficaces**

**Logros alcanzados**

<p>Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Decreto 32-2005 del Congreso de la República</p> <p>Ley de Alimentación Escolar, Decreto número 16-2017 emitido por el Congreso de la República</p> <p>Reglamento de la Ley de Alimentación Escolar Acuerdo Gubernativo 183-2018</p>	<p>Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional</p>	<p>Implementación del Programa de Alimentación Escolar con base al cumplimiento de la Ley de Alimentación Escolar</p> <p>Garantizar las condiciones que permitan la permanencia y egreso de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.</p> <p>Dotación de recursos financieros para la implementación del Programa alimentación Escolar.</p> <p>Impulso del programa temporal alimentario para las familias que viven en condición de pobreza y pobreza extrema, para que mejoren su alimentación y nutrición, consistente en una bolsa de alimentos con un contenido mínimo condicionado a que los niños asistan a la escuela y aprueben el año y acudan a los servicios de salud; y, que los adultos asistan a programas de capacitación productiva y asistencia técnica.</p>	<p>Dotación de 2,594,247 raciones de alimentos a estudiantes del nivel primaria y preprimaria.</p> <p>Entrega de alimentos con una carga nutritiva y balanceada para los escolares de los niveles preprimaria y primaria.</p> <p>Facilitar el proceso enseñanza aprendizaje aun en condiciones de emergencia como lo es la pandemia, al hacer uso de todos los recursos que el Ministerio de Educación ha facilitado.</p> <p>Combatir la desnutrición.</p>
<p>Ley contra la Narcoactividad, Decreto 48-92 del Congreso de la República</p> <p>Decreto 47-96 del Congreso de la República de Guatemala</p> <p>Ley de Protección al menor en situación de Riesgo de Drogadicción, Decreto 26-96 del Congreso de la República</p> <p>Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República y reformas</p>	<p>Política Nacional para el Abordaje de Drogas y Adicciones (Acuerdo gubernativo)</p>	<p>Que la prevención del uso de Drogas y Adicciones en el sector educativo es importante para el cumplimiento de la política pública.</p> <p>Que la implementación de programas artísticos es útil para la prevención en el uso de drogas o en caso de adicciones.</p>	<p>Los logros obtenidos con la implementación de la política pública han beneficiado en la entrega con el Sistema Educativo. Como cumplimiento de los programas implementados por DIGECADE se ha obtenido un alcance y comunicación en la prevención del uso de drogas y en caso de adicciones, a más de 100.00 estudiantes a nivel nacional.</p>

<p>Ley contra la Delincuencia Organizada, Decreto 21-2006 del Congreso de la República</p> <p>Ley de Armas y Municiones, Decreto 15-2009 del Congreso de la República y sus reformas</p> <p>Ley de creación de ambientes libres de humo de tabaco, Decreto 74-2008 del Congreso de la República</p>		<p>Que la participación en reuniones de coordinación con otras entidades es de gran utilidad para el cumplimiento de la política pública.</p>	
<p>Ley de Desarrollo Social (Decreto 42-2001)</p> <p>Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002)</p> <p>Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, Copenhague, Dinamarca 1995</p>	<p>Política de Desarrollo Social (Decreto 42-2001)</p> <p>Política Nacional de Desarrollo Integral (Acuerdo Gubernativo 196-2009)</p>	<p>Reforma educativa en el aula con enfoque inclusivo y pertinencia cultural y lingüística. Transformar el sistema educativo en los ámbitos pedagógico y administrativo, con enfoque inclusivo y pertinencia cultural que favorezca la incorporación de niños y jóvenes, así como el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes en los procesos de aprendizaje. Ampliación de cobertura mediante programas de apoyo y seguro médico escolar. Fortalecimiento del nivel medio mediante el otorgamiento de becas. Fortalecimiento de la educación multilingüe y bilingüe. Impulso del programa temporal alimentario para las familias que viven en condición de pobreza y pobreza extrema, para que mejoren su alimentación y nutrición, consistente en una bolsa de alimentos con un</p>	<p>Coordinar el desarrollo del trabajo mediante la ejecución de los procesos técnico y administrativos entre las Direcciones Centrales y las Direcciones Departamentales de Educación. Revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a efecto de establecer las medidas correctivas e influir en la mejora continua.</p> <p>Permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.</p> <p>Incremento en la matrícula estudiantil.</p> <p>Rescate del proceso de enseñanza en el idioma materno.</p> <p>Durante el año 2021, fueron entregadas 2,372 becas; 1,748 para jovencitas y 624 para jovencitos, permitiendo que den continuidad a los estudios del ciclo básico y diversificado. Representan un importante apoyo económico para las familias, quienes reportan utilizarlo para útiles escolares, alimentación y transporte.</p>

		<p>contenido mínimo condicionado a que los niños asistan a la escuela y aprueben el año y acudan a los servicios de salud; y, que los adultos asistan a programas de capacitación productiva y asistencia técnica.</p>	
<p>Ley de Atención a las Personas con Discapacidad (Decreto número 135-96)</p> <p>Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (Decreto 26-2001)</p> <p>Acuerdo Ministerial 826-2009, Reglamento del Programa de Becas para Estudiantes con Discapacidad en Centros Educativos Públicos.</p>	<p>Política de Educación Inclusiva para la Población con Necesidades Educativas Especiales con y sin Discapacidad (Acuerdo Ministerial No. 34-2008)</p> <p>Política Nacional en Discapacidad y Plan de Acción, Decreto Legislativo No. 16-2008 (Acuerdo Gubernativo No. 91-2007).</p>	<p>Formación, capacitación y perfeccionamiento docente para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad.</p> <p>Ampliar y consolidar los programas de becas para estudiantes con discapacidad de centros educativos públicos escolar, en los niveles de educación inicial, preprimaria, primaria y medio.</p> <p>Promover el acceso a la educación formal y no formal, la recreación y el deporte para las personas con discapacidad a nivel público y privado.</p> <p>Garantizar las condiciones que permitan la permanencia y egreso de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.</p>	<p>Diplomados de Educación Inclusiva, centralizado y descentralizado; diplomado de discapacidad visual y sordoceguera; proceso permanente de formación y capacitación; curso de atención a necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad incorporado en la formación del PADEP/D.</p> <p>Inicialmente el programa de becas para estudiantes con discapacidad comenzó a funcionar con la asignación de 77 becas en el ejercicio fiscal 2008, el monto asignado era de Q 500.00 anuales por estudiante, actualmente el programa tiene colocadas 5,979 becas para estudiantes con discapacidad y el monto anual otorgado es de Q 1,000.00, asimismo, el programa desde que inició ha mantenido en promedio una ejecución de arriba del 95% anual.</p> <p>Se brinda atención a cualquier estudiante con necesidad educativa especial asociada o no a discapacidad, se les realizan adecuaciones curriculares cuando las necesitan, se les evalúa y promueve, cuentan con código personal y con todos los programas de apoyo como cualquier estudiante, antes del 2008, los estudiantes no contaban con registro, de igual manera, se les brinda atención el deporte con la unidad de deporte inclusivo de la DIGEF, actualmente 21,941 estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad son atendidos en el sistema educativo nacional, tanto público como privado. También se asignan</p>

			<p>recursos específicos para atender esta población y se les brinda apoyo con asesoría pedagógica itinerante y a través de las coordinaciones de educación especial de las veintiséis direcciones departamentales de educación.</p> <p>La Dirección Departamental de Educación de Quiché para el año 2021, le fue asignado 229 becas y fueron adjudicadas el 100%. Este programa es específicamente para estudiantes del Nivel Preprimaria y Primario con alguna Capacidad Diferente.</p> <p>Se han entregado un total de 318 Becas Inclusivas del Programa de Educación Especial en el departamento, en Alta Verapaz.</p> <p>Re estructuración de 10 Escuelas Inclusivas en diferentes municipios del departamento de Alta Verapaz.</p> <p>Funcionamiento de 2 Escuelas de Educación Especial en Alta Verapaz.</p> <p>Apertura de 3 Centros de Recursos para la Educación Inclusiva en el departamento de Alta Verapaz.</p> <p>Implementación del Diplomado de Educación Inclusiva e-Learning en Alta Verapaz.</p>
<p>Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Intrafamiliar (Decreto 97-96)</p> <p>Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer – Belém Do Pará- (Decreto 69-94)</p>	<p>Política Pública para la Protección Integral a la Niñez y la Adolescencia 2017-2032</p> <p>Política Pública contra la Violencia Sexual en Guatemala 2019-2029 (Acuerdo Gubernativo 260-2019)</p>	<p>Participación activa en la Mesa Técnica de Educación Integral en Sexualidad, juntamente con otras instituciones de Gobierno y ONGs. Ejecución del Programa Acompáñame a Crecer Organización de seminarios educativos en línea con docentes de municipios priorizados en el PLANEA. Participación en la Comisión Departamental de Discapacidad de Alta Verapaz CODEDIS</p>	<p>Implementación de Diplomado de Educación Integral en Sexualidad y Prevención de Violencia dirigido a docentes de distintos niveles con el apoyo de Swiss Contact e INCIDE en Alta Verapaz. Contratación de 19 Técnicos Educativos y 1 Coordinadora del programa Acompáñame a Crecer</p>

		<p>Implementación de la ruta de atención a niñas y adolescentes embarazadas, en educación integral en sexualidad y prevención de la violencia sexual.</p>	
	<p>Políticas Educativas del País, Acuerdo Ministerial No. 3409-2011,</p>	<p>Calidad educativa en el aula a través de la Implementación didáctica deportiva para la clase de educación física. Capacitación y actualización del docente.</p> <p>Infraestructura deportiva escolar (construcción, mantenimiento y remozamiento) y capacitación constante a equipo de trabajo, promoción de la oferta educativa para crear mayor acceso, desarrollo de módulos de emprendimiento para crear pequeña empresa, emprendedores.</p> <p>En materia de Cobertura Educativa: Estudios de necesidades docentes, infraestructura escolar, recursos didácticos y estimación del recurso humano que permita mejorar la atención en el aula; asimismo se ha promovido el fortalecimiento de la franja de supervisión y SINAE; En materia de Equidad e Inclusión se han brindado acompañamiento y asesoría a docentes para mejorar la atención a las</p>	<p>Mayor cobertura de establecimientos educativos con y sin maestros de educación física, dotados con implementación didáctico deportiva y uniformes para la clase de educación física. Asignación de recursos para para pago de PADEP/EF y FID para la formación docente mejor estudiantes formados y preparados para la vida y el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejor atención en el aula</li> <li>-Acompañamiento adecuado, tanto en aspectos administrativos como pedagógicos</li> <li>-Gestión adecuada de información y recursos para el desarrollo en la comunidad educativa</li> <li>-Alianzas estratégicas con diferentes entidades (municipalidades, ONG's) para la adecuada gestión de recursos</li> </ul> <p>Ampliación de cobertura, fortalecimiento de la educación bilingüe intercultural logro de metas y objetivos para una mayor eficiencia en los procesos, Difusión eficiente de la información</p> <p>Mejor calidad educativa. cumplimiento de los objetivos propuestos y una mejor gestión institucional.</p>

		<p>necesidades educativas prevalcientes.</p> <p>Buenas prácticas para la cultura de educación inclusiva, garantizar el acceso y permanencia y egreso de los niños y la juventud, mejoramiento de la calidad, capacitación para el fortalecimiento de aula virtual y a distancia.</p> <p>Celeridad en el proceso para creación, actualización de las OPFS para una mayor cobertura.</p> <p>Capacitación de personas atendiendo personas a todo el personal de DIEDUC - oriente Capacitación a personal docente y supervisión educativo con respecto a reforma de leyes y reglamentos.</p> <p>capacitaciones a padres de familia dentro de la jurisdicción.</p> <p>Implementar oportunamente la entrega de Material didáctico y programas de apoyo.</p> <p>Integración del personal Administrativo y franja de supervisión educativo para el trabajo en equipo.</p> <p>Eficientar los procesos de ejecución presupuestaria de los distintos programas.</p>	
<p>Constitución Política de la República de Guatemala</p>	<p>Política de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 (Acuerdo Gubernativo 04-2015)</p>	<p>Practica de Emprendimiento y Desarrollo (Proyectos</p>	<p>Jóvenes con herramientas para proponer proyectos educativos y de desarrollo.</p>

<p>Convención Americana sobre Derechos Humanos Convención Relativa a la Lucha contra la Discriminación en la Esfera de la Enseñanza Convención Iberoamericana de los Derechos de los Jóvenes Protocolo Adicional a la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes Declaración y Programa de Acción de Viena derivado de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, Jomtien</p>	<p>Plan Nacional de Desarrollo K'atun</p>	<p>Educativos y Tecnológicos (STEAM)</p>	
<p>Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (Decreto 27-2003)</p> <p>Convenio relativo a la protección del niño y la cooperación en materia de adopción internacional (1993)</p> <p>Convención de los Derechos del Niño</p>	<p>Política Pública para la Protección Integral de la Niñez y Adolescencia. 2017-2032</p> <p>Política Pública Nacional de Juventud</p> <p>Política Nacional Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica (2014-2034)</p>	<p>Promoción y ejecución de los Derechos humanos de la Adolescencia.</p> <p>Dotación de becas para jóvenes.</p> <p>Taller de Fortalecimiento de capacidades a docentes denominados "Hombres contra el Femicidio en los Centros Educativos Públicos"</p>	<p>Adjudicación del 100% del total de becas disponibles.</p> <p>La Dirección Departamental de Educación de Quiché para el año 2021, le fue asignado 229 becas y fueron adjudicadas el 100%. Este programa es específicamente para estudiantes del Nivel Preprimaria y Primario con alguna Capacidad Diferente.</p> <p>Jóvenes con herramientas para proponer proyectos educativos y de desarrollo Padres de Familia, Autoridades y Jóvenes comprometidos con el respeto de los Derechos de la Juventud.</p> <p>En el marco del Proyecto de Educación Flexible en Jalapa, han sido entregadas 197 becas suman 198, 124 para jovencitas y 74 para jovencitos, para ciclo básico y 98 para bachillerato, 63 para mujeres y 36 para jovencitos que apoyan la continuidad de sus estudios.</p> <p>En el marco del proyecto de Educación para la Niñez de Alta Verapaz para prevenir el Covid-19, se construyeron 50 estaciones de lavado de manos que fortalecen a las escuelas del departamento, siendo 30 para Carchá y 20 para</p>

			<p>Polochic. Así mismo, se entregaron 1,688 bolsas y guías de aprendizaje (cartillas “Aventuras de Tzuli”, lápices, crayones, cuadernos y un material lúdico) especialmente para niñas, que actualmente estudian a distancia. Se transmitieron 10 episodios del radiocuento Aventuras de Tzuli, llegando aproximadamente a 2,500 jóvenes del departamento.</p> <p>Derivado a la pandemia Covid-19 el Taller fortalecimiento de Docentes será impartido por la plataforma virtual, se encuentra en pendiente convocar a docentes en las Direcciones Departamentales de Educación en Guatemala Sur y Guatemala Oriente para que se lleve a cabo el diplomado.</p>
	Política General de Gobierno 2020-2024	Asignación de docentes en función a la demanda docente, Implementación de la educación inclusiva, Acompañamiento en la entrega educativa de los diferentes niveles educativos. Fortalecimiento para la Educación Inicial Formación docente	<p>el aumento en la atención a estudiantes con necesidades especiales, eficientar en el uso del recurso humano disponible, la entrega adecuada del currículum.</p> <p>Alimentación escolar: Cobertura para preprimaria y primaria 110,616 alumnos beneficiados.</p> <p>Educación inicial: Cobertura para el nivel preprimario en 22 comunidades que no tenían acceso a educación preprimaria con la respectiva infraestructura.</p> <p>Formación docente para la calidad educativa para este año 2021 103 en profesorado y 62 en la licenciatura.</p>
Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002)	Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo	Descentralización a nivel departamental, municipal y local a través de las Organizaciones de Padres de Familia-OPF-	<p>Participación de la comunidad educativa organizada apoyando la administración de los Programas de Apoyo.</p> <p>Unificación de procesos a nivel nacional identificando las funciones de cada actor que participa en el proceso.</p>
Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia Ley Marco de los Acuerdos de Paz Ley Nacional de Educación	Política Pública de Desarrollo Integral de la Primera Infancia 2010-2020	Ejecución del Programa Acompañame a Crecer en Alta Verapaz	Contratación de 19 Técnicos Educativos y 1 Coordinadora del programa Acompañame a Crecer en Alta Verapaz

<p>Ley de Desarrollo Social Ley del Seguro Social Ley de Comercialización de los sucedáneos de la Leche Materna Código de Salud Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional Ley de Atención a Personas con Discapacidad</p>			
<p>Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente (Decreto 68-86) Ley Marco de los Acuerdos de Paz. (Decreto 52-2005) Ley de Educación Ambiental (Decreto 38-2010)</p>	<p>Política Nacional de Educación Ambiental de Guatemala. (Acuerdo Gubernativo 189 – 2017)</p> <p>Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Instrumento para mejorar la competitividad y orientar el desarrollo sostenible (Acuerdo Gubernativo 63-2007)</p> <p>Política Nacional para la Gestión Ambientalmente Racional de Productos Químicos y Desechos Peligrosos en Guatemala (Acuerdo Gubernativo 341-2013)</p>	<p>Formación ambiental a niñas y adolescentes en Petén.</p>	<p>Se realizaron 9 Círculos de Formación Interactiva en las escuelas de educación primaria de los barrios de Ixobel, Santa María y Santa Bárbara, Aldea Machaquilá, Poptún, Petén, centrados en el módulo "Yo y mi ambiente" del programa de Desarrollo Personal y Fortalecimiento Profesional -PACE Niñas- (PACE por sus siglas en inglés). En dichos círculos participaron 30 niñas adolescentes de la escuela del barrio Ixobel, 30 niñas adolescentes del barrio Santa María y 44 niñas adolescentes del barrio Santa Bárbara, Aldea Machaquilá, Poptún, Petén, quienes se dividieron en 4 grupos en cada escuela y donde se pusieron en práctica los protocolos de bioseguridad para el Covid-19; también se hizo entrega de 104 bolsas de víveres y kits de higiene personal a las 104 niñas y adolescentes, con el objeto de fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional, además para fortalecer la higiene menstrual y prevención del COVID-19.</p>
<p>Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer (Decreto 7-99) Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer –CEDAW- (Decreto número 49-82) Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer – Belém Do Pará- (Decreto 69-94)</p>	<p>Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres PNPDIM y PEO 2008-2023 (Acuerdo Gubernativo 302 2009)</p>	<p>Programa de fortalecimiento del liderazgo y participación juvenil y de mujeres indígenas (Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango, Quetzaltenango, Quiché, Sololá y Guatemala) y apoyo a la implementación del Plan Estratégico de Educación. -</p>	<p>En el marco del Proyecto de Educación Flexible y Educación sobre Igualdad de Género, en Baja Verapaz han sido entregadas 342 becas para jovencitas, 237 realizan los estudios correspondientes al ciclo básico y 105 para el ciclo diversificado, en la carrera de bachillerato.</p>

		<p>En fase de planificación la implementación por parte de DIGEEX del Programa Empleo Digno de la Unión Europea dirigido a reducir la pobreza en Guatemala, especialmente para jóvenes y mujeres.</p> <p>Implementación de Modelo de Atención Integral para las Mujeres Víctimas de Violencia l'X Kem-Maimi-</p> <p>Implementación de programa de liderazgo en San Marcos, dirigido a la educación media.</p> <p>Taller de Fortalecimiento de capacidades a docentes denominados "Hombres contra el Femicidio en los Centros Educativos Públicos"</p>	
<p>Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte</p> <p>Ley para la protección del patrimonio cultural de la Nación</p> <p>Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural</p> <p>Ley de Idiomas Nacionales</p> <p>Ley Marco de los Acuerdos de Paz</p> <p>Código Municipal</p>	<p>Políticas Culturales, Deportivas y Recreativa (2015-2034) Acuerdo Ministerial 948-2015</p>	<p>Fortalecimiento de la educación multilingüe y bilingüe</p>	<p>Rescate del proceso de enseñanza en el idioma materno.</p>
<p>Constitución Política de la República de Guatemala</p> <p>Acuerdo Gubernativo 239-2020 Programa "Acompáñame a crecer"</p> <p>Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia intrafamiliar</p> <p>Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer</p> <p>Ley contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas</p>	<p>Política Pública de Protección a la vida y la institucionalidad de la familia (Acuerdo Gubernativo 149-2021)</p>	<p>Elaboración de materiales educativos para docentes y estudiantes distribuidos en formato impreso y digital.</p> <p>Monitoreo periódico de avances institucionales.</p> <p>Alianzas estratégicas para cumplir con los mandatos.</p>	<p>Docentes y estudiantes formados y sensibilizados en las diversas temáticas como medidas preventivas.</p> <p>Contar con evidencia de los logros, obstáculos y desafíos para la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Impactar a un número mayor de beneficiarios de los procesos educativos.</p>

<p>Ley de Atención a las personas con Discapacidad Ley de Promoción Educativa contra la Discriminación</p>			
<p>Constitución Política de la República de Guatemala Ley Orgánica del Organismo Ejecutivo Código de Trabajo</p>	<p>Política Nacional de Empleo Digno</p>	<p>Elaboración de materiales educativos para docentes y estudiantes distribuidos en formato impreso y digital. Monitoreo periódico de avances institucionales. Alianzas estratégicas para cumplir con los mandatos.</p>	<p>Docentes y estudiantes formados y sensibilizados en las diversas temáticas como medidas preventivas. Contar con evidencia de los logros, obstáculos y desafíos para la consecución de los resultados esperados. Impactar a un número mayor de beneficiarios de los procesos educativos.</p>
<p>Constitución Política de la República de Guatemala Código de Comercio Ley de Garantías Mobiliarias</p>	<p>Política Nacional de Emprendimiento (Acuerdo Gubernativo 150-2015)</p>	<p>Capacitación constante a equipo de trabajo, promoción de la oferta educativa para crear mayor acceso, desarrollo de módulos de emprendimiento para crear pequeña empresa, emprendedores.</p>	<p>Estudiantes mejor formados y preparados para la vida y el trabajo. Apoyo para que los estudiantes puedan integrarse al mercado laboral, así como emprender.</p>
<p>Ley Marco de los Acuerdos de Paz Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Convención Relativa a la Lucha Contra la Discriminación en la Esfera de la Enseñanza Convención Internacional Sobre La Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial</p>	<p>Política Nacional para la Convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial</p>	<p>Creación de materiales educativos que ilustre a los docentes y estudiantes la política. Monitoreo periódico de avances institucionales. Alianzas estratégicas para cumplir con los mandatos.</p>	<p>Creación de materiales educativos destinados a docentes y estudiantes para ser distribuido en formato impreso y digital. Constante monitoreo de los avances institucionales. Cooperación estratégica con actores relevantes para la implementación de los mandatos institucionales.</p>
<p>Constitución Política de la República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo Ley Orgánica del Presupuesto Ley de Contrataciones del Estado Ley de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala</p>	<p>Política de Cooperación Internacional no reembolsable</p>	<p>Por medio de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -Diconime-, Ser el enlace del proceso de alineamiento y armonización de la Cooperación Internacional entre el, Mineduc y la comunidad internacional; Promover la articulación de la Cooperación Nacional e Internacional con las Políticas</p>	<p>Cooperación nacional e internacional reembolsable y no reembolsable gestionada y acorde a la política general de gobierno, políticas educativas vigentes y plan estratégico institucional 2020-2024 del Ministerio de Educación.  Alianzas estratégicas con Organizaciones No Gubernamentales locales para fortalecer el tema de calidad educativa y Cobertura, fortaleciendo temas de Educación Bilingüe, Educación integral</p>

		<p>Educativas Nacionales; Analizar, negociar y dar seguimiento a las políticas, procedimientos, prioridades e instrumentos de la Cooperación Nacional e Internacional, en relación con las prioridades y políticas educativas nacionales, en coordinación con la Dirección de Planificación y otras Direcciones sustantivas y de apoyo del Mineduc.</p>	<p>en la sexualidad, educación ambiental, prevención de violencia y formación ciudadana. (Módulos, certificación, plataforma, acompañamiento pedagógico por medio de tutores)</p>
<p>Ley general para el combate del virus de inmunodeficiencia humana -VIH- y del síndrome de inmunodeficiencia adquirida -SIDA- y de la promoción, protección y defensa de los derechos humanos ante el VIH/SIDA (Decreto 27-2000)</p>	<p>Política Pública respecto de la prevención a las infecciones de transmisión sexual -ITS- y a la respuesta a la epidemia del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida -SDA-</p>	<p>Participación de Profesionales en las diferentes mesas biministeriales para el cumplimiento de las políticas a nivel local. Coordinación Inconstitucional para la aplicación de las Políticas Públicas. Implementación y seguimiento para la conformación de los Centros de Recursos de Educación Especial.</p>	<p>Docentes fortalecidos en diferentes temas educativos, que conllevan a una educación de calidad. Creación y funcionamiento de los Centros Integrales de Recursos Educativos. Identificar las necesidades en materia educativa a nivel local.</p>

## FUENTES DE CONSULTA

### Legislación

- Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala – CODISRA- (2014). Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial (Acuerdo Gubernativo 143 -2014). Guatemala, 14 de abril de 2014.
- Congreso de la República (2002). Decreto 14- 2002. Ley General de Descentralización. Publicado en el Diario de Centroamérica, 13 de mayo de 2002.
- Congreso de la República de Guatemala (1987). Decreto 82-87. Ley de Universidades Privadas. Publicado, en el Diario de Centroamérica, el 1 de diciembre de 1987.
- Congreso de la República de Guatemala (1989). Decreto 2-89. Ley del Organismo Judicial. Publicado en el Diario de Centroamérica, el 3 de abril de 1989.
- Congreso de la República de Guatemala (2016). Decreto número 35 -2016. Reformas a la Ley Orgánica del Organismo Legislativo. Publicado en el Diario de Centroamérica, el 26 de julio de 2016.
- Congreso de la República de Guatemala. (1990). Decreto 65-90. Ley de La Academia de las Lenguas Mayas de Guatemala y su Reglamento. Publicado en el Diario de Centroamérica, el 15 de noviembre de 1990.
- Congreso de la República de Guatemala. (2002). Decreto 12-2002. Código Municipal. Publicado en el Diario de Centroamérica, el 13 de mayo de 2002.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (2013). Política para la Gestión Ambientalmente Racional de Productos Químicos y Desechos Peligrosos en Guatemala (Acuerdo Ministerial 341- 2013). Guatemala, 20 de agosto de 2013.
- Ministerio de Educación (2015). Reglamento del Régimen de Cuotas para Centros Educativos Privados. (Acuerdo Gubernativo 36-2015). Guatemala, 4 de febrero de 2015.
- Ministerio de Educación (2015). Reglamento para la Autorización y Funcionamiento de Centros Educativos Privados. (Acuerdo Gubernativo 52-2015). Guatemala, 4 de febrero de 2015.
- Ministerio de Educación (2017). Reglamento de las Organizaciones de Padres de Familia -OPF- (Acuerdo Gubernativo 233 -2017). Guatemala, 27 de octubre de 2017.

## ANEXOS



## ENCUESTA REALIZADA A LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN<sup>3</sup>

### Estudio sobre la situación y capacidad institucional del Ministerio de Educación

Específicamente en aspectos de mandatos, políticas públicas, presupuesto y actores relevantes

Nombre de la Dirección o Dependencia a la que pertenece: \*

#### Mandatos y Políticas Públicas

1. La Dirección o dependencia a su cargo tiene el mandato de implementar alguna política pública. \*
2. De ser afirmativa la respuesta anterior, listar las políticas con las que tiene relación la dependencia. \*
3. Identificar 3 prácticas eficaces que su dependencia ha implementado para poder cumplir con sus mandatos, o bien, para poder cumplir con la política pública. Por ejemplo, la implementación de bases que contienen buenas prácticas para una cultura de educación inclusiva. \*
4. Indicar, ¿cuáles han sido los logros de la implementación de las prácticas señaladas anteriormente? \*

#### FODA

Se subdividirá en: Recursos Humanos, Recursos financieros, marco legal y procesos.

#### RRHH

5. Su dependencia cuenta con el personal necesario para cumplir los mandatos. (Donde 1 es no se cuenta con el personal necesario y 5 es que sí se cuenta con el personal necesario). \*
6. Si su respuesta es menor de 3, indicar cuáles son las gestiones que ha formulado para conseguir más personal.
7. Liste 3 fortalezas de Recursos Humanos. (Fortalezas: son factores internos, es un activo que se puede utilizar para diferenciarse de otras entidades) Por ejemplo: Se cuenta con personal calificado en el área de ... \*
8. Liste 3 debilidades de Recursos Humanos. (Debilidades: es un área de oportunidad para el crecimiento de la institución, son características que se pueden mejorar para aumentar las oportunidades) Por ejemplo: El personal requiere capacitaciones constantes en (ser lo más precisos, mencionar cuál es el tema) para actualizarse en el ámbito de sus labores. \*
9. Liste 3 oportunidades de Recursos Humanos. (Oportunidades: Se refiere a factores externos de los que se pueden apoyar para alcanzar sus objetivos y las metas trazadas para la Dirección) Por ejemplo: Se cuenta con Direcciones Departamentales quienes podrán coadyuvar con ... \*

---

<sup>3</sup> Ver anexo electrónico.

10. Liste 3 amenazas de Recursos Humanos. (Amenazas: Las amenazas con factores externos que pueden perjudicar el alcance de tus objetivos). Por ejemplo: Imposibilidad de conseguir presupuesto suficiente respecto de los solicitado (ser lo más precisos posible) para desarrollar los programas de (indicar para qué se necesita y cómo afecta). \*

### Recursos Financieros

11. La dependencia a su cargo, ¿tiene suficientes recursos financieros para realizar su cometido? (5 suficiente y 1 no suficiente) \*
12. Si su respuesta es menor de 3, indicar ¿cuál es el presupuesto que requiere la dependencia y cuál es el presupuesto asignado?
13. Liste 3 fortalezas de los Recursos Financieros. (Recuerde que fortalezas son factores internos que representan un activo para la institución). \*
14. Liste 3 debilidades de los Recursos Financieros (Recuerde que debilidades son factores internos que imposibilitan el crecimiento o desarrollo de los objetivos)
15. Liste 3 Amenazas de los Recursos Financieros. (Recuerde que Amenazas son factores externos que perjudican poder alcanzar sus objetivos. \*)
16. Liste 3 Oportunidades de los Recursos Financieros (Recuerde que oportunidades son factores externos que le ayudan a conseguir sus objetivos y metas). \*

### Marco Legal

17. ¿Cuáles son las leyes, reglamentos, acuerdos gubernativos o acuerdos ministeriales que mayor relación tienen con el desempeño de las actividades de su dependencia? \*
18. ¿Ha estudiado las leyes que tienen relación con el quehacer de su dependencia o dirección? \*
19. Conoce si las políticas públicas con las que su dependencia tiene relación están vigentes. \*
20. ¿Considera que es necesario que se modifiquen o deroguen las Leyes, Reglamentos, Acuerdos Gubernativos o Acuerdos Ministeriales con los que su dependencia tiene relación? Indique cuáles y en qué sentido. \*
21. Liste 3 fortalezas del marco jurídico. (Recuerde que son factores internos, los puntos fuertes, capacidades, recursos y ventajas de la institución). \*
22. Liste 3 debilidades del marco normativo. (Recuerde que son factores internos que representan los puntos débiles, aspectos desfavorables de la institución que pueden ser puntos de mejora). \*
23. Liste 3 amenazas del Marco normativo (Recuerde que las amenazas son factores externos que ponen en peligro la realización de sus objetivos y metas). \*
24. Liste 3 Oportunidades del Marco normativo (Recuerde qué oportunidades son factores externos que son positivos o favorables para concluir los objetivos y metas de la institución). \*

## PROCESOS

25. Indicar al menos 3 sus fortalezas en los procesos a su cargo. (Fortalezas: Son elementos internos que permiten sustentar la ejecución de un plan. Son aquellos aspectos en los que es posible observar niveles óptimos de desempeño).

Indique 3 oportunidades que considera de los procesos a su cargo. (Oportunidades: Son elementos externos que pueden influir positivamente en el éxito del plan o programa). \*

26. Indique 3 debilidades de los procesos de su dependencia. (Debilidades: son elementos internos donde se presentan áreas con niveles insatisfactorios o inexistente de procesos o planes de trabajo). \*

27. Indique 3 amenazas de los procesos de su dependencia. (Amenazas: Son elementos externos que pueden influir negativamente con el éxito del plan o programa a desarrollar). \*

## Actores Relevantes

Actores del sector privado, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, agencias bilaterales y organismos multilaterales con los que tienen relación más frecuentemente.

28. Su dependencia tiene alguna relación con: \*

29. Indicar cuáles son los actores del sector privado, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, agencias bilaterales y organismos multilaterales con los que tienen relación más frecuentemente. \*

30. Si la dependencia a su cargo tiene relación con actores, indicar 3 fortalezas de la relación con ese actor. (Fortalezas: son los factores positivos internos de la institución y de la relación que se tiene con los actores). \*

31. Indicar cuál es la experiencia que el actor aporta en el desempeño de sus mandatos. (Experiencia: son los aportes que los actores brindan a la relación, ya sea conocimiento, recursos financieros, recursos humanos, material didáctico, entre otros). \*