

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Economía y Empresa - Donostia-San Sebastián

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE
MEJORA PARA LA ASOCIACIÓN
ACOHÍ**

AUTORA:

Maite Gutierrez Quesada

DIRECTOR:

Eduardo Malagon Zaldua

Abril 2019

Resumen

En Guatemala, un centro educativo de carácter no lucrativo atraviesa la situación más crítica e inestable desde que abrió sus puertas en el año 2003. Se trata del Instituto Casa de Esperanza, razón de ser de la Asociación ACOHI (Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k), que ofrece educación secundaria a jóvenes indígenas del área rural del departamento de Petén, cubriendo así el vacío que el Gobierno deja en su sistema educativo público. Durante años el proyecto ha sido financiado por varias entidades, y al principio, el alumnado pagaba una cuota mínima, sin embargo, tras el cese de las ayudas económicas, la cuota estudiantil ha aumentado, provocando así el abandono de estudiantes ante la imposibilidad de pago. En la actualidad, el déficit financiero en el que está inmerso Casa de Esperanza amenaza con la posibilidad de seguir adelante y dejar sin acceso a la educación a la juventud del área rural. Y así, en medio de este escenario, se sitúa el presente Trabajo Fin de Grado, que nace con el objetivo de elaborar una propuesta de mejora que garantice la viabilidad, estabilidad y continuidad del instituto. Mediante un análisis externo e interno, se identificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la asociación, y después, se creará la Matriz DAFO. Más tarde, se ampliarán las fuentes de financiación y se pondrá en marcha un programa de becas para el alumnado más necesitado, generando así ingresos extras y una reducción de gastos en algunas partidas presupuestarias. El resultado más exitoso, ha sido la concesión de una subvención solicitada por la propia alumna, lo que ha permitido la instalación de placas solares en el Instituto Casa de Esperanza.

Laburpena

Guatemalan, irabazi asmorik gabeko ikastetxe batek bere egoerarik kritiko eta ezegonkorrena bizi du 2003an bere atearik zabaldu zituenetik. ACOHI (Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k) erakundeak kudeatutako Casa de Esperanza Institutua da, Peten departamentuko nekazal eremuko gazte indigenei bigarren hezkuntza eskaintzen diena, Gobernuak bere hezkuntza publikoan duen gabezia bat estaliz. Urtetan zehar proiektua hainbat elkarrek diruz hornitu dute, eta, hasieran, ikasleek kuota minimoa ordaintzen zuten, baina, diru laguntzak kendu zizkietenetik ikasleen kuota handitu egin da, horrek, ordaindu ezin duten ikasleek ikasketak uztera behartu ditu. Gaur egun, Casa de Esperanzak duen diru defizitak aurrera jarraitzea mehatxatzen du, horrek, berarekin dakarren arazoarekin, nekazal guneko gazteak hezkuntzarako aukera gabe uztea. Giro horretan kokatzen da ikastetxearen bideragarritasuna, egonkortasuna eta jarraikortasuna ziurtatzeko hobekuntzak proposatzea helburu duen Gradu Amaierako Lan hau. Barne eta kanpo analisi baten bitartez, elkarrearen ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak aztertuko dira, eta, ondoren, DAFO-AMIA Matrizea sortuko da. Beranduago, finantzazio iturriak handituko dira eta behar handiena duten ikasleentzako beka programa bat jarriko da martxan, horrela, diru sarrerak handitzeaz gain, aurrekontuaren hainbat ataletan gastuak gutxitzea lortuko da. Emaizarik onena, egileak berak eskatutako diru-laguntza bat jasotzea izan da, horrek, Casa de Esperanzan eguzki-panelak jartzea ahalbidetu du.

Summary

There is an educational centre in Guatemala, a non-profit centre which at the moment is going through the most critical and unstable situation since it opened its doors in 2003. Its name is “Casa de Esperanza Institute”; it belongs to the Association ACOHI (Association Civil Ochoch Hik ' ee'k) and offers secondary education to young indigenous people from the rural area of the Petén department, thus covering the gap left by the Government in its public education system.

For years the project has been financed by several entities, and in the beginning, the students also paid a minimum fee. However, after the cessation of economic aid, the student fee has increased, causing the abandonment of students due to the impossibility of payment. At present, the financial deficit in which Casa de Esperanza is immersed threatens the possibility of going ahead, leaving the rural youth without access to education.

And so, during this scenario, this Final Degree Project is located. It was born with the aim of developing a proposal for improvement that guarantees the viability, stability and continuity of the educational centre. Through an external and internal analysis, the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the association will be identified, and then, the SWOT Matrix will be created. Later, funding sources will be expanded, and a scholarship program will be launched for the neediest students, generating extra income and a reduction of expenses in some budgetary items. The most successful result has been the granting of a grant requested by the author herself, which has allowed the installation of solar panels at the Casa de Esperanza Institute.

Índice

Capítulo 1: Introducción	9
1.1. Objetivos	10
1.2. Justificación	10
1.3. Metodología	11
Capítulo 2: La Asociación ACOHI y el Instituto Casa de Esperanza	13
2.1. Ubicación	13
2.2. Misión, visión y objetivos de la Asociación ACOHI	13
2.3. El origen	13
2.4. La formalización de la asociación y otros acontecimientos importantes	14
2.5. El centro educativo Casa de Esperanza	15
Capítulo 3: Análisis externo	17
3.1. Macroentorno	17
3.1.1. Contexto geográfico	17
3.1.2. Contexto histórico-político	18
3.1.3. Contexto sociodemográfico	18
3.1.4. Contexto económico	19
3.1.5. Contexto educativo	20
3.2. Microentorno	25
3.2.1. El departamento de Petén	26
3.2.2. El sureste de Petén	29
3.3. Amenazas y oportunidades	31
Capítulo 4: Análisis interno	33
4.1. Estructura legal	33
4.2. Contabilidad y gestión financiera	34
4.3. Viabilidad y sostenibilidad financiera	38
4.4. Recursos humanos	41
4.5. Administración de proyectos	43
4.6. Relaciones externas	43
4.7. Fortalezas y debilidades	44
Capítulo 5: Matriz DAFO	47
Capítulo 6: Resultado	49
Capítulo 7: Propuesta de mejora	51
7.1. Bloque 1: Contabilidad y gestión financiera	51
7.2. Bloque 2: Auto sostenibilidad financiera	58
7.3. Bloque 3: Docencia y alumnado	65
7.4. Bloque 4: Funcionalidad y eficiencia del Instituto Casa de Esperanza	66
Capítulo 8: Conclusiones	69
Bibliografía	72

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Centro educativo, Instituto Casa de Esperanza.....	14
Ilustración 2: Mapa de Guatemala	17
Ilustración 3: Incidencia de pobreza total por área de residencia y etnicidad (%)	19
Ilustración 4: Estructura del sistema educativo en Guatemala	21
Ilustración 5: Tasa de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años (%).....	21
Ilustración 6: Gasto público en educación en Guatemala, (%) del PIB	22
Ilustración 7: Tasa neta de cobertura educativa por nivel educativo	23
Ilustración 8: Nacimientos según nivel de educación de la madre (%), 2014	24
Ilustración 9: Nacimientos en madres sin escolaridad según grupo étnico (%), 2014 ..	25
Ilustración 10: Promedio de hijos tenidos por madres, según su escolaridad, 2014.....	25
Ilustración 11: Mapa de Guatemala, departamento de Petén.....	26
Ilustración 12: Departamento de Petén, población según edad, 2010	27
Ilustración 13: Petén, pobreza según etnicidad (%), 2006	27
Ilustración 14: Tasa de escolaridad del departamento de Petén.....	28
Ilustración 15: Tasa de fracaso escolar en 1º grado de primaria por departamento	28
Ilustración 16: Municipios del sureste del departamento de Petén	29
Ilustración 17: Organigrama de la Asociación ACOHI.....	34
Ilustración 18: Principales fuentes de financiación del Instituto Casa de Esperanza....	35
Ilustración 19: Foto aérea, infraestructura del Instituto Casa de Esperanza	37
Ilustración 20: Relación entre el aumento de cuotas y la reducción de estudiantes	40
Ilustración 21: Organigrama del Instituto Casa de Esperanza	41
Ilustración 22: Foto aérea del proyecto finca ecológica	59
Ilustración 23: Instalación de los paneles solares	62
Ilustración 24: Personal de Casa Esperanza en la empresa Natur Aceites.....	66
Ilustración 25: Propuesta del nuevo organigrama del Instituto Casa de Esperanza	67

Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores sociodemográficos del sureste de Petén, 2009.....	29
Tabla 2: Sureste de Petén. Índice de desarrollo humano según componente, 2002....	30
Tabla 3: Tasa de alfabetización. Sureste de Petén, departamento y República, 2010	30
Tabla 4: Modelo de sistema contable para el registro de las cuotas estudiantiles	35
Tabla 5: Estado financiero del instituto en enero de 2018.....	36
Tabla 6: Deuda del instituto hacia el personal docente a fecha de: 01.02.2018.....	36
Tabla 7: Registro de deuda estudiantil acumulada 2012-2017.....	37
Tabla 8: Presupuesto de gastos estimado 2018	39
Tabla 9: Presupuesto de ingresos 2018	39
Tabla 10: Historial tasa de matriculación, 2005 - 2018	40
Tabla 11: Esquema de las propuestas de mejora según área.....	49
Tabla 12: Cronograma para la ejecución de las propuestas según bloques.....	51
Tabla 13: Mejora del modelo de sistema contable para ingresos de cuotas.....	52
Tabla 14: Deuda estudiantil acumulada, con posibilidad de recuperar una parte	52
Tabla 15: Deuda estudiantil estimada para el 2018.....	53
Tabla 16: Inversión y resultado de la beca solidaria, 1º, 2º y 3º convocatorias	55
Tabla 17: Resultado final del programa beca solidaria	56
Tabla 18: Resultado final del programa beca 1 a 1	56
Tabla 19: Resultado final del programa de ayudas para los años 2016 y 2017	57
Tabla 20: Nuevas fuentes de financiación.....	58
Tabla 21: Ahorro económico con el funcionamiento de la finca ecológica.....	60
Tabla 22: Ingreso mensual con la venta de producto fresco.....	60
Tabla 23: Ingreso anual con el alquiler de infraestructura	61
Tabla 24: Presupuesto de gastos y posibles ahorros económicos	64
Tabla 25: Presupuesto de ingresos.....	64

Anexos

Anexo 1: Acta de constitución de la Asociación ACOHI.....	76
Anexo 2: Horario del plan presencial de mes de enero del año 2018.....	79
Anexo 3: Mapa del municipio de Poptún.....	82
Anexo 4: Estatutos de la Asociación ACOHI.....	84
Anexo 5: Solvencia fiscal no ratificada.....	99
Anexo 6: Solicitud del nombramiento del nuevo Presidente y Representante Legal de la Junta Directiva.....	101
Anexo 7: Registro de deuda estudiantil acumulada 2015, 2016, 2017.....	103
Anexo 8.1: Carta de presentación para el personal voluntariado.....	113
Anexo 8.2: Formulario de aplicación para el personal voluntariado.....	115
Anexo 8.3: Hoja informativa para el personal voluntariado.....	117
Anexo 8.4: Carta de compromiso de colaboración voluntaria.....	125
Anexo 8.5: Hoja de ubicación del Instituto Casa de Esperanza.....	129
Anexo 8.6: Dossier de bienvenida para el personal voluntariado.....	132
Anexo 8.7: Certificado de estancia para el personal voluntariado.....	139
Anexo 9: Registro de cuotas actualizado y enriquecido, 1º de 2016, 1º y 2º de 2017.....	141
Anexo 10: Carta de compromiso para el programa de la beca solidaria.....	148
Anexo 11: Certificados del alumnado becado en el programa de la beca Solidaria.....	150
Anexo 12: Carta de compromiso para el programa de la beca 1 a 1.....	172
Anexo 13: Certificados del alumnado becado en el programa de beca 1 a 1.....	175
Anexo 14: Registro de cuotas actualizado después del resultado del programa de becas, 1º de 2016, 1º y 2º de 2017, y 1º, 2º y 3º de 2018.....	184
Anexo 15: Solicitud de la subvención publicada por El Fondo de Embajada Nueva Zelandia en México.....	197
Anexo 16: Solicitud de la subvención publicada por la embajada de Alemania en Guatemala.....	208
Anexo 17: Confirmación de selección del proyecto presentado ante la embajada de Alemania en Guatemala.....	215
Anexo 18: Solicitud para la Asociación de Centros Educativos Mayas, ACEM.....	217
Anexo 19: Plantilla de solicitud para la financiación del personal docente.....	220
Anexo 20: Solicitud de la subvención publicada por la ONG Entre Mundos.....	222
Anexo 21: Plantilla de solicitud para la búsqueda de patrocinadores.....	229
Anexo 22: Propuesta de proyecto de becas para la empresa <i>NaturAceites S.A</i>	231
Anexo 23: Certificado de actualización del nombramiento del nuevo Presidente y Representante Legal de la Junta Directiva.....	250

Siglarío

ACEM: Asociación de Centros Mayas Educativos

ACOHI: Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k

BM: Banco Mundial

IDH: Índice de Desarrollo Humano

INEG: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

MAGA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

MINEDUC: Ministerio de Educación

MSPAS: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

ONG: Organización No Gubernamental

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Q: Quetzales

SEGEPLAN: Secretaría General de Programación y Planificación

TGF: Trabajo Fin de Grado

Capítulo 1: Introducción

El Instituto Casa de Esperanza ofrece la oportunidad a cientos de jóvenes indígenas y del área rural del departamento de Petén, en Guatemala, de acceder a una educación de nivel básico, ya que, en las comunidades y en el país en general, debido a la escasa y limitada oferta educativa, resulta difícil continuar con los estudios después del nivel de primaria.

Durante años el proyecto ha sido financiado por diferentes entidades e individuos, sin embargo, en el año 2016 desaparecen las ayudas económicas y en la actualidad, la asociación atraviesa por un déficit financiero que amenaza con cerrar las puertas del centro educativo. De modo que, ante la necesidad de buscar soluciones para solventar la asociación, entre enero y abril del año 2018, la alumna se desplaza a Guatemala, y convive en el instituto pudiendo observar bien de cerca el modo de operar de este.

Así nace el presente Trabajo Fin de Grado, no solo con el fin de realizar una propuesta de mejora para garantizar la viabilidad, estabilidad y continuidad del instituto, sino también con la intención de que la juventud del área rural de la selva guatemalteca, a través de la educación, pueda caminar hacia una vida con más oportunidades, hacia un mundo con menos desigualdad.

El trabajo comienza con una breve presentación de la Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k, de aquí en adelante denominada ACOHI, que traducido al castellano significa Casa de Esperanza, para después, seguir con un análisis del entorno, tanto a nivel regional como departamental, y termina centrándose en el sureste de Petén, lugar donde se ubica el Instituto. Se estudia la situación que vive la población guatemalteca, especialmente las personas indígenas y del área rural haciendo énfasis en el contexto sociodemográfico y educativo que servirá para poder identificar aquellos factores que suponen una amenaza para el instituto, así como una oportunidad.

Más tarde, se realiza un profundo análisis interno que comienza observando la estructura legal de la asociación y después, se estudia detenidamente el área financiera, que da la oportunidad de conocer las diferentes fuentes de financiación con las que cuenta el instituto y la actual situación económica de este. Además, sirve para comprender el sistema contable que usa, y también para conocer la relación que mantiene con los bancos. Así mismo, en el análisis interno, se analiza el recurso humano del que dispone la escuela, así como la gestión en la administración de proyectos y sobre todo la viabilidad y sostenibilidad financiera, donde se elabora un presupuesto estimado de ingresos y gastos.

Este último análisis hará posible identificar qué aspectos constituyen una debilidad para el instituto, y cuales una fortaleza, que, junto a las amenazas y oportunidades, se obtendrá la Matriz DAFO, que permitirá la elaboración de diferentes propuestas de mejora. La puesta en marcha de estas favorecerá a largo plazo la calidad de vida de la juventud petenera y posibilitará que las puertas del Instituto Casa de Esperanza sigan abiertas por muchos años más. Entre las propuestas, se buscan nuevas vías de financiación y se lleva a cabo un programa de becas para ayudar al estudiantado proveniente de familias con escasos recursos económicos. Además, se realizan varias solicitudes para participar en subvenciones públicas y se intenta la manera se buscar patrocinio con diferentes empresas.

Por lo tanto, este trabajo pretende ser una aportación para la Asociación ACOHI, así como para otras asociaciones y organizaciones que en algún momento han apostado por iniciativas similares a las de Casa de Esperanza.

Por último, merece destacar la importancia que tiene el presente trabajo para la alumna, ya que, esta, ha viajado en varias ocasiones a Guatemala, teniendo la oportunidad de

convivir con diferentes familias del área rural en el departamento de Petén. Allí, ha conocido de cerca el modo de vida de las familias campesinas, que lejos de una comodidad, luchan cada día por sobrevivir antes las injusticias que se dan en esta región de Guatemala.

1.1. Objetivos

En la actualidad, el Instituto Casa de Esperanza afronta diversos retos derivados de la inestabilidad económica en la que se encuentra el centro educativo, por lo que urge la necesidad de realizar un análisis externo e interno del instituto y encontrar posibles soluciones. El objetivo general de este trabajo es elaborar una propuesta que asegure estabilidad y viabilidad para la Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k (ACOHI).

Además, como objetivo personal, la alumna se desplazará al lugar donde se encuentra la misma asociación, en Guatemala, para trabajar con varios proyectos dentro del centro educativo y lograr nuevas formas de financiación para el instituto.

Entre los objetivos específicos se pueden encontrar los siguientes;

- Determinar las debilidades y fortalezas del Instituto Casa de Esperanza.
- Identificar las amenazas y oportunidades que se dan en el entorno del centro educativo.
- Evaluar el estado financiero de la institución.
- Comprobar la viabilidad de la escuela.
- Reflejar y demostrar los conocimientos adquiridos durante la Diplomatura en Ciencias Empresariales como en el Grado de Administración y Dirección de Empresas.
- Demostrar conocimientos sobre la gestión de una entidad local no lucrativa.
- Describir las diferentes fuentes de financiación del Instituto Casa de Esperanza.
- Sugerir planteamientos que generen ingresos que permita la sostenibilidad financiera de la escuela.
- Incrementar el número de estudiantes.
- Realizar diferentes presupuestos con la finalidad de utilizarlos durante la estancia de la alumna en Guatemala para acceder a posibles subvenciones.
- Trabajar y participar en proyectos comunitarios.

1.2. Justificación

La educación es un derecho humano fundamental, sin embargo, en Guatemala, gran parte de la población no tiene acceso a la educación, principalmente en el área rural. Esta es la razón de ser del Instituto Casa de Esperanza; la capacidad de transformar vidas y formar personas que, al fin y al cabo, serán el futuro del país.

El resultado de realizar este trabajo tiene en realidad un gran impacto social, y es importante para cientos de jóvenes del departamento de Petén en Guatemala,

especialmente en el sureste de la región, donde casi el 75% de los habitantes pertenecen al área rural.

En las comunidades, los servicios públicos como la educación o salud son casi nulos, lo que genera una alta tasa de pobreza y, por consiguiente, que gran parte de la población esté emigrando a otros países. Así mismo, la elevada tasa de embarazos en niñas y adolescentes tiene estrecha relación con el limitado acceso a la educación, como es el caso del departamento petenero, que cuenta con la tasa en embarazos adolescentes más alta de todo el país. Además, en Petén, menos del 30% de la población tiene acceso a la educación básica, y al final, menos del 8% logra graduarse de educación diversificada.

En este sentido, el Instituto Casa de Esperanza, se convierte en un pilar en lo que educación de jóvenes indígenas y de área rural se refiere.

Sin embargo, desde el año 2017, el centro educativo está inmerso en un déficit financiero debido a diversos factores como es la continua reducción de cantidad de estudiantes, así como la falta de liquidez para operar. Por lo tanto, urge la necesidad inmediata de solventar la asociación y garantizar la continuidad del instituto a largo plazo.

Por estos motivos, el presente trabajo se basará en una propuesta de mejora de cara a la sostenibilidad y viabilidad del centro educativo, pese a que sea un gran reto que afrontar, proporcionará al instituto la entrada de nuevas fuentes de ingresos, así como el ahorro económico de varias partidas presupuestarias y dará una continuidad basada en la autofinanciación.

El efecto de la puesta en marcha de las propuestas puede generar una garantía de acceso libre a la educación básica en el sureste del departamento de Petén, ampliando los conocimientos y oportunidades de miles de personas, y, reduciendo la tasa de embarazos en adolescentes, así como la tasa de jóvenes que emigran a otros países.

Al final, este trabajo pretende ser el resultado de un mejor y auténtico acceso a la educación básica de los jóvenes guatemaltecos mediante la certeza de hacer del proyecto Casa de Esperanza, un proyecto sostenible.

1.3. Metodología

La problemática que se afronta en este trabajo es la inestabilidad económica de la Asociación ACOHI. En concreto, consiste en realizar un análisis de la asociación y su centro de actividad, el Instituto Casa de Esperanza, con el que se ha tenido un contacto directo debido al desplazamiento de la alumna a Guatemala. Después, se plantean varias propuestas de mejora para garantizar la continuidad del centro educativo.

Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen, para la elaboración del presente TFG, principalmente se ha utilizado una metodología cuantitativa a lo largo de todo el trabajo, aunque en algunos casos también se ha usado una metodología cualitativa.

Se comienza con una breve presentación de la asociación y para ello se ha consultado la página web de esta, así como varios documentos propios de la entidad.

El análisis de la asociación se ha elaborado mediante la matriz DAFO, una herramienta estratégica de diagnóstico que permite conocer la situación actual de una organización. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para el análisis externo, que corresponde al estudio de las amenazas y oportunidades del entorno de la asociación, se toman en cuenta factores sociodemográficos, económicos y educativos entre otros y se ha utilizado la técnica de análisis documental, que consiste en la revisión de fuentes primarias y secundarias. Entre estas, destacan las siguientes páginas web; Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, Ministerio de Educación de Guatemala y el Banco Mundial.

En el análisis interno, en cambio, se han observado las fortalezas y debilidades de la misma asociación. Para ello, como se ha mencionado, la alumna ha colaborado en el mismo centro educativo donde se ejecuta la actividad y ha podido realizar un análisis más profundo. Aquí, se han utilizado documentos y archivos de la propia asociación, así como documentos legales y contables. Igualmente, se han realizado varias entrevistas con el personal del instituto.

Finalmente, teniendo en cuenta el resultado obtenido de la matriz DAFO, se ha realizado una propuesta de mejora desglosada en 4 bloques o áreas de trabajo. Además, durante la estancia de la alumna en el instituto, se han puesto en marcha varios de los planteamientos desarrollados y se ha hecho un seguimiento de estos durante todo el curso escolar. Así, se ha podido obtener resultados y conclusiones aún más claras y objetivas.

Capítulo 2: La Asociación ACOHI y el Instituto Casa de Esperanza

2.1. Ubicación

La Asociación ACOHI, tiene su domicilio social en el Barrio Santa María del municipio de Poptún, en el sur del departamento de Petén, en Guatemala.

2.2. Misión, visión y objetivos de la Asociación ACOHI

La misión de la asociación es ofrecer una educación alternativa basada en la cosmovisión de la cultura maya, a partir de la realidad de las comunidades, para colaborar con la construcción de una sociedad democrática, socialmente justa, intercultural y ecológicamente responsable.

Según la visión de la asociación, el proyecto gira en torno a cuatro ejes:

- Educación que ayude a salir de la pobreza.
- Pertinencia cultural, con el fin de fomentar el aprendizaje de quiénes somos y de dónde venimos.
- Estimular a pensar y no repetir.
- Estimular el empoderamiento de la mujer tratando de romper con los roles de género socialmente impuestos.

El objetivo general de la Asociación ACOHI es ofrecer educación a jóvenes del área rural, principalmente del departamento de Petén y de la etnia q'eqchi', adaptando los procesos de aprendizaje a la cosmovisión maya y a los principios de la interculturalidad. Además, como objetivos específicos, podemos encontrar los siguientes; Desarrollar el ser maya, promover procesos de autogestión comunitaria, desarrollar los conocimientos técnicos y científicos mayas y de otras culturas y preparar a la juventud para la vida política local, regional y nacional en el mundo de la construcción de un Estado pluricultural e intercultural, democrático, participativo y equitativo.

2.3. El origen

En el año 1995, ante la falta de una oferta educativa adecuada a las comunidades indígenas de la zona, el visionario y soñador Salvador Cutzal, desarrolla un proyecto educativo que, sin él saberlo, tendrá un gran impacto social en la sociedad guatemalteca.

Ese mismo año, la municipalidad de Poptún hace la donación del terreno de cuatro manzanas para dar comienzo a la construcción de lo que será el Instituto Casa de Esperanza. El levantamiento de la estructura dura cinco años aproximadamente, y se

realiza con la ayuda de donaciones económicas y materiales proveniente de varios grupos de personas e instituciones.

Así, en 2003, nace una nueva oportunidad para cientos de jóvenes del área rural de Petén. Abre las puertas el Instituto Básico Maya Ochoch Hikeek, que traducido al español significa Casa de Esperanza, un “centro educativo de carácter comunitario y de servicio social, no lucrativo, que brinda servicios de educación básica con pertinencia cultural maya en modalidad alterna a población estudiantil histórica y geográficamente excluida de procesos educativos formales” (Asociación Civil Ochoch Hikeek, 2008, p.10). De aquí en adelante, la referencia utilizada para este será Instituto Casa de Esperanza.

Ilustración 1: Centro educativo, Instituto Casa de Esperanza



Fuente: Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k

Entre los donantes principales cabe destacar la familia estadounidense, Elena y Carlos Dollan, quienes desde los inicios del proyecto confiaron en la labor que desempeña Salvador Cutzal y han aportado grandes cantidades económicas en donaciones.

2.4. La formalización de la asociación y otros acontecimientos importantes

En el año 2005 se crea la Asociación ACOHI, que actúa como propietaria y administradora del patrimonio del proyecto educativo para ampararlo de forma legal, lo que viene a ser la figura jurídica (Anexo 1).

En el año 2010, por causas ajenas al instituto, la familia estadounidense deja de colaborar con la asociación y desaparece entonces la principal fuente de financiación externa. Este hecho, aunque impactante, no afecta de forma crítica puesto que durante este periodo la asociación cuenta con el apoyo económico de la municipalidad de Poptún y de la Embajada de Japón.

En el año 2011, Casa de Esperanza recibe la dicha de cobrar 50.000\$ por parte de la familia Richardson. Esta cantidad se utiliza para cubrir gastos del personal docente, así como para hacer frente a los gastos operativos del centro educativo. Así mismo, este

mismo año, alumnado de la Sierra del Lacandón es becado por la Asociación Defensores de la Naturaleza. Además, en el año 2014, la Asociación Balam, inicia becando a cinco estudiantes de la zona de adyacencia existente entre Guatemala y Belice.

En el año 2016, se pierde el apoyo de las becas por parte de la Asociación Defensores de la Naturaleza, así como por parte de la Asociación Balam. Luego, el Instituto Casa de Esperanza comienza a trabajar con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), con el fin de conseguir becas para el estudiantado de familias con pocos recursos. Durante el proceso, más del 40% de los estudiantes son aceptados, pero sólo el 20% recibe las cantidades acordadas por el Ministerio.

En la actualidad, no existe constancia de ningún programa de becas por parte de instituciones o asociaciones. No obstante, se observa el interés de personas individuales en becar al alumnado más vulnerable.

El Instituto Casa de Esperanza lleva más de 15 años en funcionamiento, y durante este tiempo, ha mantenido relación estrecha con las comunidades del área rural, lo que ha generado que obtenga prestigio y credibilidad por parte de muchas familias.

2.5. El centro educativo Casa de Esperanza

Durante el ciclo de Educación Básica, el alumnado cursa tres niveles: primero, segundo y tercero básico. Una vez terminado este último, obtienen el diploma oficial de Educación Básica, lo que corresponde a la Educación Secundaria Obligatoria. La cantidad de inscripciones varía entre los 60 y 150, de los cuales, aproximadamente el 25% corresponde a mujeres y el 75% a hombres. Además, cerca del 80% de sus integrantes pertenecen a la etnia maya q'eqchi'.

En los últimos años, el instituto ha abierto sus puertas internacionalmente, permitiendo a personas voluntarias de todo el mundo conocer la realidad de la vida en el instituto y en las comunidades, e intercambiar experiencias impulsando la solidaridad y el respeto entre los pueblos.

El centro educativo trabaja con una modalidad alterna, dividida en dos fases con una duración de quince días cada una; Por una parte, la fase presencial, donde el alumnado se mantiene en el instituto de forma interna en jornada intensiva, inclusive sábados y domingos. Por otra, la fase a distancia, en el que el estudiantado regresa al hogar.

En el proceso de la fase presencial, el día comienza a las 5:00 de la mañana. Cada estudiante, conoce la tarea que debe de realizar antes de que las clases comiencen, ya que desde el consejo estudiantil se asignan grupos de trabajo, tales como comisión de limpieza, alimentación, o riego del huerto entre otras. El horario de clases abarca entre las 7:30 a 12:00 de la mañana y entre las 14:00 y las 17:00 de la tarde. Por la noche, hay hora de estudio o taller de forma alterna entre las 19:00 y las 20:30. Durante esta fase, el estudiantil, recibe alimentación y alojamiento en el mismo centro educativo (Anexo 2).

Durante la fase a distancia, el alumnado regresa a sus comunidades donde el proceso de aprendizaje continúa mediante materiales educativos. Se trata de promover la relación del estudiantado con su contexto físico y sociocultural. Además, esta fase es esencial para los padres y madres de familia, ya que el trabajo en el campo o en el hogar es una realidad para la mayoría de la juventud petenera. Los niños, son mano de obra para ayudar con las plantaciones de maíz y frijol. Las niñas en cambio, las encargadas

de cuidar de los más pequeños de la casa, de la limpieza y preparación de alguno de los alimentos.

Hasta hace pocos años, el profesorado, acompañaba al alumnado desplazándose hasta las mismas comunidades, apoyando y orientando en el proceso educativo en la fase a distancia. Sin embargo, con la reducida cantidad de ingresos, actualmente, el Instituto Casa de Esperanza es incapaz de financiar estas salidas.

Sin embargo, con el nuevo programa de voluntariado, se está recuperando el proceso del acompañamiento en la fase a distancia, porque el personal voluntario suele visitar al estudiantado en sus comunidades y participa en el proceso educativo haciendo refuerzo escolar con diferentes materias educativas. De esta manera, se han creado vínculos muy especiales e intercambios culturales y educativos de gran riqueza.

Capítulo 3: Análisis externo

3.1. Macroentorno

A continuación, se realiza un estudio del macroentorno en el que se encuentra la asociación, concretamente un análisis del país de Guatemala, donde se diferencian las influencias del entorno en 5 contextos principales: Geográfico, histórico-político, sociodemográfico, económico y educativo.

3.1.1. Contexto geográfico

Guatemala, oficialmente, Republica de Guatemala, es un país multicultural, multiétnico y plurilingüe, en el que aproximadamente el 41% de la población total, se define como indígena. Está situada en la parte norte del istmo Centroamericano y limita con México, Belice, Honduras y El Salvador, y también con el Mar Caribe y el Océano Pacífico. Es un país formado por 22 departamentos con una extensión territorial de 108.889km².

La geografía física guatemalteca, es principalmente montañosa, especialmente en el centro del país, donde se concentra la mayoría de la población y la actividad económica. Su relieve montañoso va desde el nivel del mar hasta los 4.220 metros de altura, aunque se diferencian también las planicies bajas al norte del país, dominada por una gran selva y, las llanuras litorales al sur, donde se encuentran las playas del Océano Pacífico.

Ilustración 2: Mapa de Guatemala



Fuente: MSPAS, INEG & SEGEPLAN, 2017

El país tiene un clima tropical y se diferencian dos estaciones: Estación seca, más conocida como verano, de noviembre a abril, y la estación de lluvias, o invierno, que va desde mayo a octubre. Aunque la duración de dichas estaciones no es uniforme en todo el territorio, por ejemplo, en las zonas bajas del norte del territorio, hay precipitación durante casi todo el año.

Además, a causa de la diversidad climatológica, orográfica e hidrográfica, el territorio cuenta con una inmensa riqueza ecológica, la cual se refleja en sus 14 ecosistemas o biomas. De hecho, es uno de los puntos del planeta más ricos en diversidad biológica, ya que, debido a la latitud del país, Guatemala forma parte del cordón tropical boreal, extensión donde se concentra la mayor cantidad de especies de todo el planeta.

En las últimas décadas, el territorio guatemalteco ha sufrido una enorme deforestación ambiental. Aun cuando la fertilidad del suelo es uno de los recursos más ricos del país, la explotación de este junto a otros recursos naturales, hacen que Guatemala tenga ecosistemas en peligro crítico a nivel global. De hecho, el departamento del Petén, donde se encuentra la mayor parte de ecosistemas, sufre el mayor proceso de deforestación del planeta, después de la región Amazónica en Sudamérica.

3.1.2. Contexto histórico-político

El país, con descendencia cultural de los mayas, fue invadido en el siglo XVI por los españoles, la población indígena fue exterminada y reducida de treinta millones a tres millones de habitantes. Después de un periodo de violentas guerras, donde la condición de los indígenas fue de miseria y opresión, en 1944, ocurre un hecho trascendental en la historia de Guatemala; la Revolución Democrática del 20 de octubre.

En el año 1996, se firman los Acuerdos de Paz de Guatemala. Este hecho, ha significado un fin y un principio para la humanidad. Desde entonces, el país se define como un “Estado Democrático, Social y de Derecho de carácter republicano y unitario”.

Según establece la Constitución Política de 1985, Guatemala es una república presidencialista, democrática y representativa. El jefe del Estado es el presidente de la República, que es elegido por sufragio universal, directo y secreto por un periodo improrrogable de cuatro años.

El actual presidente, Jimmy Morales y el vicepresidente Jafeth Cabrera, ostentan sus cargos desde el 14 de enero de 2016, a fuerza de que el anterior presidente Otto Pérez Molina y la exvicepresidenta Roxana Baldetti, dimitieron y fueron encarcelados ante los importantes acontecimientos políticos producidos en el país relacionado con el caso de la corrupción por parte del Gobierno. Actualmente, la inestabilidad política sigue preocupando a gran parte de la población guatemalteca.

3.1.3. Contexto sociodemográfico

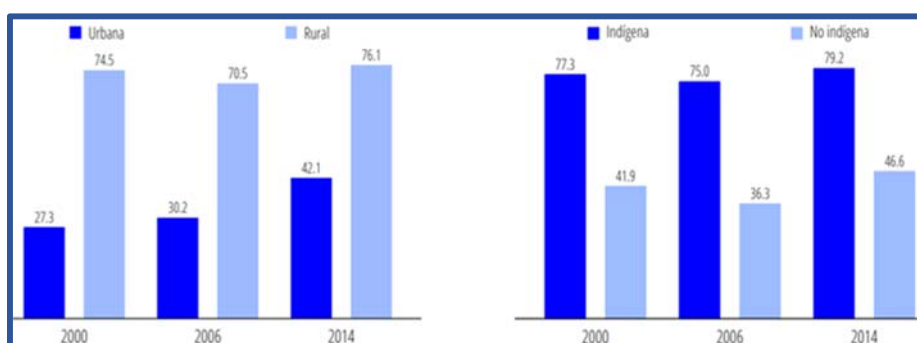
Guatemala es un país de contrastes sociales. En el territorio se hablan 24 idiomas; el español como idioma oficial, y 21 lenguas mayas al que hay que sumarles el Xinca y el Garífuna. El uso de los idiomas indígenas hace que la identidad cultural se conserve y siga presente en muchas zonas del territorio. Sin embargo, en otras muchas regiones, se está dando una pérdida de la identidad cultural considerable, principalmente a causa de la población indígena que emigra a la ciudad y deja de hablar su idioma.

Respecto a la demografía, en el último censo celebrado en 2002, según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INEG, 2003), se registraron un total de 11.237.196 personas, de las cuales un 53,9% residía en el área rural. Ya en el año 2014, la población ascendía a más de 16,5 millones de personas, y más del 55% tenía menos de 25 años (INEG, 2016), por lo que se puede decir que Guatemala es un país muy joven.

Por otra parte, Guatemala se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica con altos índices de miseria, y es que, se estima que el 59,3% de la población vive por debajo de la línea de la pobreza (INEG, 2015), especialmente en áreas rurales del norte, noroeste y sudeste del país y recae de forma primaria sobre población indígena sin educación.

En tal sentido, no es de extrañar la típica caracterización de la población rural e indígena; La precariedad laboral y la carencia de derechos laborales, las deficientes condiciones de vida, alimentación y vivienda, la falta de infraestructura de luz y agua, y la escasa e ineficiente prestación de servicios públicos como salud y educación.

Ilustración 3: Incidencia de pobreza total por área de residencia y etnicidad (%)



Fuente: INEG, 2015

Igualmente, la desnutrición de la población guatemalteca es uno de los grandes desafíos para el país. Este problema se agrava en el caso de la población infantil, ya que, según un informe Nacional de Desarrollo Humano de Guatemala, el 49.8% de los niños y niñas menores de cinco años sufren desnutrición crónica (PNUD, 2016). De hecho, esta es una de las causas principales en lo que mortalidad infantil se refiere, junto a las infecciones respiratorias e intestinales.

Hay que mencionar, además, la gran cantidad de embarazos que se dan en el país en lo que adolescentes respecta. Por una parte, según el Fondo de Población de las Naciones Unidas, América Latina y el Caribe tienen la segunda tasa más alta de embarazos en adolescentes en el mundo (UNFPA, 2018). Por otra, el 16,2% de las mujeres guatemaltecas de entre 15 y 19 años, han comenzado la maternidad, y un 55,8% en el caso de las mujeres comprendidas entre los 20 y 24 años (MSPAS, INEG y SEGEPLAN, 2017). En el país también se dan múltiples embarazos en jóvenes menores de 15 años, pero la mayoría de ellos quedan sin registrar.

3.1.4. Contexto económico

Desde el año 2012, Guatemala ha tenido una tasa de crecimiento económico por encima del 3%, llegando al 4,1% en el año 2015 y para el año 2018, se prevé un crecimiento

del 2,6% (BM, 2018). Sin embargo, este patrón de crecimiento no ha impedido que más de la mitad de la población viva en la pobreza.

Todos los datos que se dan a continuación han sido extraídos del informe económico y comercial elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala (2016).

Por un lado, en el año 2015, el primer sector relacionado con la actividad agrícola representó el 13,6% del PIB total del país. Además, debido a la recuperación prevista en la producción de café, se estima que este sector registre un crecimiento en los siguientes años. La fértil tierra guatemalteca, hace posible el cultivo de diferentes productos como el plátano, la caña de azúcar, el café, el cardamomo y el maíz, los cuales tienen un gran peso en la economía del país y en su mayoría son utilizados para el comercio exterior.

El plátano juega un papel importante en la economía guatemalteca, puesto que representa el 7,1% del total exportado y en este sector, hay concentración de empresas donde grandes compañías dominan el mercado. Estados Unidos recibe el 95,4% de la producción nacional, y el 4,6% restante se destina a los mercados de la Unión Europea y Asia. El eje cafetero también se lleva una gran parte, ya que es un producto vital para la economía del país, y es que más del 90% de la producción de café se exporta. Respecto a la caña de azúcar, es uno de los cultivos tradicionales más importantes del país, de hecho, Guatemala es el tercer productor mundial detrás de Brasil e India.

Por otro lado, en el año 2015, el sector secundario representó el 24% del total del PIB. Las actividades que destacan dentro de este sector son la industria manufacturera y la construcción. En la primera, predominan la industria de alimentos, industria textil y de confección y la industria química. Respecto a la construcción, los proyectos energéticos, inmobiliarios y la construcción de centros comerciales fomentan el crecimiento del sector.

En relación con el tercer sector, es la vía más importante para la economía guatemalteca. En 2015, correspondió a un 46% de PIB y los principales subsectores de esta partida son los siguientes; Comercio, turismo, actividades financieras, alquiler de vivienda, y “*call centers*” entre otros.

Por último, cabe destacar la gran cantidad de capital que entra en el país debido a las donaciones que hace la sociedad para las asociaciones y ONGs que se encuentran en Guatemala. Además, la oferta de subvenciones nacionales e internacionales también es muy amplia.

3.1.5. Contexto educativo

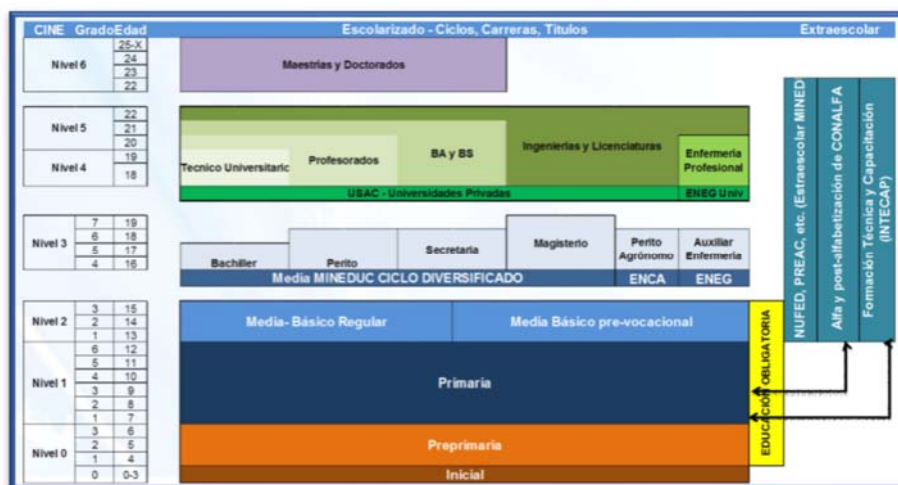
- **Organización y estructura del sistema educativo**

La Constitución Política de la República de Guatemala “garantiza” el derecho y la obligación de todas las personas guatemaltecas de recibir la educación preprimaria, primaria y básica. Sin embargo, en el país existe aún un gran número de personas que lejos de recibir la educación básica, en muchos de los casos no llegan a terminar la educación primaria.

El Ministerio de Educación (MINEDUC), es el encargado de la educación en Guatemala y cuenta con dos grandes subsistemas de educación, uno escolar y otro extraescolar. El primero, abarca tres categorías: preprimaria, primaria y secundaria. Ésta última con dos ciclos; tres años de ciclo básico y dos o tres años de ciclo diversificado según la carrera que se elija. El subsistema extraescolar ofrece modalidades especiales de

educación para la población que no puede recibir atención escolar en las edades correspondientes. En ambos subsistemas, los servicios educativos están dotados tanto por el estado como por instituciones privadas, estas últimas destacan en la oferta de educación secundaria.

Ilustración 4: Estructura del sistema educativo en Guatemala

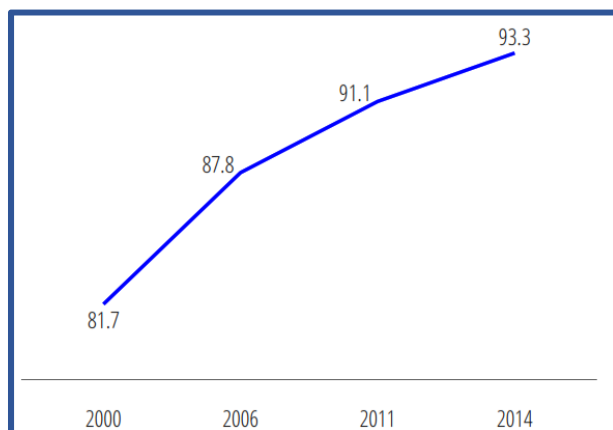


Fuente: MINEDUC, 2013

De forma independiente intervienen otros tres sistemas de educación. Por una parte, el Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA), es el encargado de la alfabetización de personas adultas. Después, el Consejo Superior de la Universidad Estatal de San Carlos y otras universidades privadas y, por último, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

En este punto, es importante tomar en cuenta la tasa de alfabetismo de la población guatemalteca, que en jóvenes entre 15 y 24 años en 2014 ascendía al 93%, lo que supuso una mejora en comparación al año 2000 donde la tasa no superaba el 82% (INEG, 2015).

Ilustración 5: Tasa de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años (%)



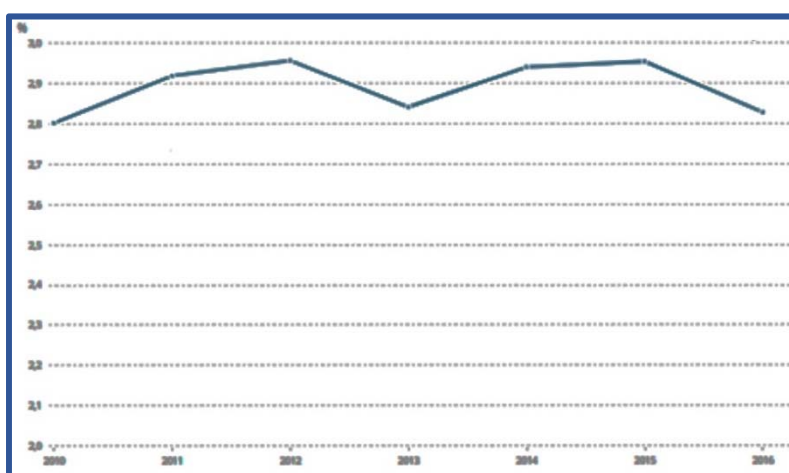
Fuente: INEG, 2015

Sin embargo, si se considera la población de 15 años y más, en el año 2013, la tasa de analfabetismo ascendía al 15,38%. (MINEDUC, 2014). Además, merece recordar que, estas tasas son a nivel nacional, e históricamente, el analfabetismo se ha concentrado en mayor proporción en zonas de área rural y entre población indígena.

- **Deficiencias en el sistema educativo guatemalteco**

En primer lugar, para poder entender la escasa calidad educativa que se da en el país, se toma en cuenta la inversión que ha hecho el Gobierno en este sector entre los años 2010 y 2016, y se observa que el porcentaje del PIB destinado a la educación durante este periodo es inestable con constantes altibajos además de que en ninguno de los casos sobrepasa el 3% (BM, 2016).

Ilustración 6: Gasto público en educación en Guatemala, (%) del PIB



Fuente: Banco Mundial, 2016

Todos los datos que se dan a continuación han sido extraídos del Plan Operativo Anual 2015-2017 (MINEDUC, 2014).

Hay que aclarar que aún existe una gran brecha en la educación guatemalteca, ya que son varios los problemas a lo que centros educativos o procesos de aprendizaje se refiere; Por una parte, hay escasez en la cantidad de días de clase, teniendo en cuenta que, en el calendario oficial establecido por el MINEDUC, la cantidad mínima establecida por año escolar es de 180 días de clase, y el promedio en los centros públicos a nivel nacional no alcanza los 150.

Por otra parte, se da una gran diferencia entre centros públicos y privados, especialmente en la calidad de material del mobiliario y en la posibilidad de implantación de nuevas tecnologías digitales. Esto produce un límite de acceso para personas de bajos recursos y un déficit en el desarrollo del proceso educativo.

Así mismo, los resultados advierten de que solo el 50% del alumnado de sexto grado comprende lo que lee. Este hecho, se relaciona con que una gran parte de la población estudiantil no recibe la educación inicial en un idioma materno. Por lo que la falta de comprensión hace que la tasa de repitencia aumente.

Otro dilema es el bajo nivel educativo que adquiere el alumnado guatemalteco, por ejemplo, en el caso del estudiantado de magisterio, este, está por debajo del promedio nacional en lo que a lectura y matemáticas se refiere, 3'87 y 3'74 puntos menos respectivamente. Y la gravedad se atenúa si se observa la situación desde la

perspectiva de que solo 20 de cada 100 maestros alcanzan los logros esperados en lectura, y 4 de cada 100 en matemáticas.

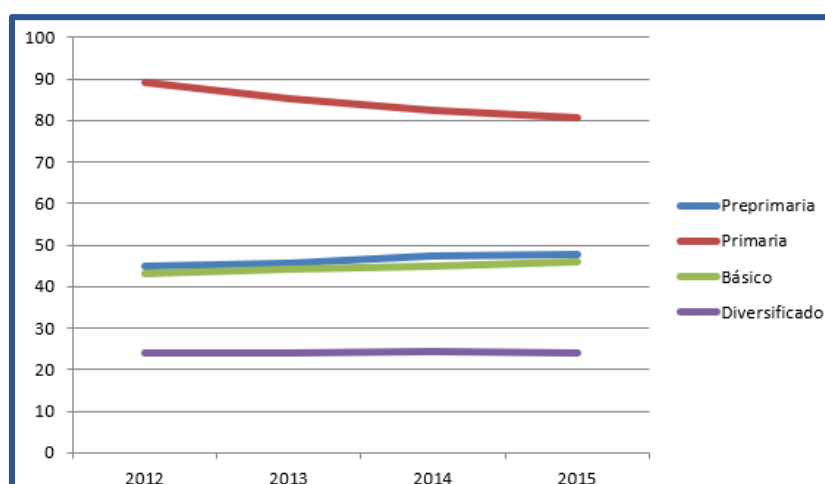
Por último, cabe señalar que Guatemala es de los pocos países que aún sostiene un sistema de formación docente en institutos de nivel medio. Los educadores de los niños y niñas de las escuelas son docentes con una formación básica, aunque cabe señalar que, en la actualidad, la demanda de educadores de nivel universitario está aumentando.

• Acceso a la educación en diferentes niveles educativos

La primera infancia marca un periodo significativo en la formación del individuo, ya que en ella se estructuran las bases del desarrollo y la personalidad. Por lo tanto, la educación en el nivel inicial y preprimario es primordial para lograr un adecuado desenvolvimiento futuro de las niñas y los niños.

Como observación general, se muestra la tasa de cobertura del sistema educativo de los últimos años en los diferentes niveles que el gobierno “garantiza” y establece como educación obligatoria.

Ilustración 7: Tasa neta de cobertura educativa por nivel educativo



Fuente: Elaboración propia basada en MINEDUC

De todos los niveles, el nivel primario, es sin duda el que mayor acceso da a la población guatemalteca, en este caso, el sistema educativo tiene cabida para atender al 80% del estudiantado. Sin embargo, destaca la pobre tasa de cobertura en los demás niveles, en el nivel diversificado especialmente, donde la tasa no sobrepasa en ninguno de los casos el 25%. Al final, el acceso a la educación sigue siendo muy limitado para la juventud guatemalteca. Además, en el caso del ciclo básico, que atiende a la población estudiantil que egresa del nivel de educación primaria y tiene una duración de 3 cursos académicos, casi la mitad de la población estudiantil es atendida por establecimientos privados (MINEDUC, 2016).

Por un lado, la tasa de transición de la primaria al ciclo básico ha aumentado en la última década, pero en el caso de las mujeres, tan solo en los años 2009 y 2010 se ha logrado que la tasa de la transición supere el 85%. Por otra parte, la tasa de cobertura educativa en el nivel básico también ha aumentado desde el año 2000, pero no se ha logrado alcanzar el 50% por lo que existe un gran vacío para casi la mitad de la juventud guatemalteca (MINEDUC, 2014).

A pesar de los esfuerzos por parte del estado y de otras muchas organizaciones para ampliar la educación del nivel medio, más de 800.000 jóvenes comprendidos entre los 13 y los 18 años están fuera del sistema educativo (MINEDUC, 2014).

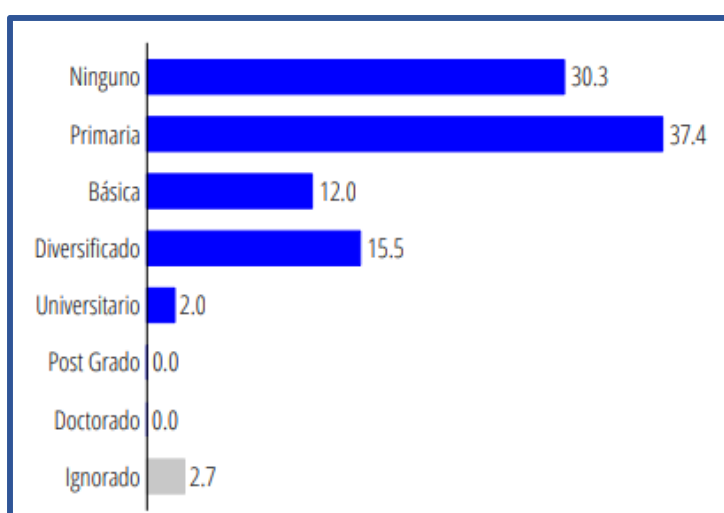
- **Embarazos en adolescentes sin educación**

Las niñas, jóvenes y mujeres guatemaltecas son sin duda quienes más sufren ante los pésimos servicios educativos que presta el Gobierno. En este sentido, mantener a las niñas y adolescentes en la escuela es un elemento esencial en la estrategia de prevención del embarazo.

Hay evidencia de que las jóvenes que no tienen acceso a la educación tienden a quedar embarazadas, especialmente después de terminar la primaria. El difícil acceso a la educación de nivel básico y diversificado genera gran cantidad de niñas y jóvenes embarazadas.

A continuación, se muestra la relación existente entre el porcentaje de nacimientos según el nivel educativo de las madres.

Ilustración 8: Nacimientos según nivel de educación de la madre (%), 2014

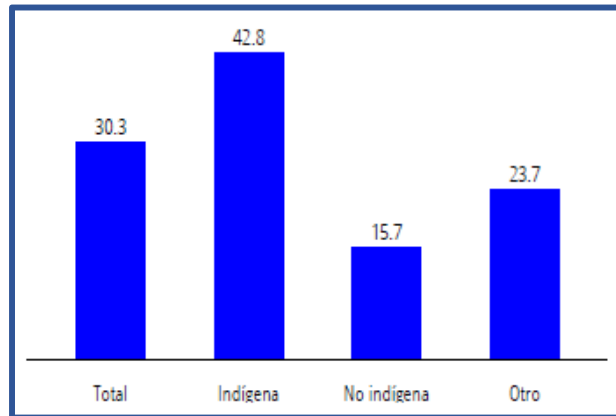


Fuente: INEG, 2016

Los datos son extremadamente opuestos, dejando una clara conclusión para las instituciones gubernamentales en lo que estrategias educativas y prevención de embarazos se refiere. Se percibe una tasa mínima de nacimientos en el caso de que la madre tenga un nivel de educación universitario o mayor y, en cambio, una tasa de nacimientos elevada cuando el nivel de educación de las jóvenes es del nivel de primaria o incluso nulo.

Además, en el caso de madres sin escolarizar, la evidencia se hace mayor cuando se trata de indígenas, donde la tasa de nacimientos sobrepasa el 42%, y en el caso de que la madre no sea indígena, el porcentaje no alcanza el 16% (INEG, 2016).

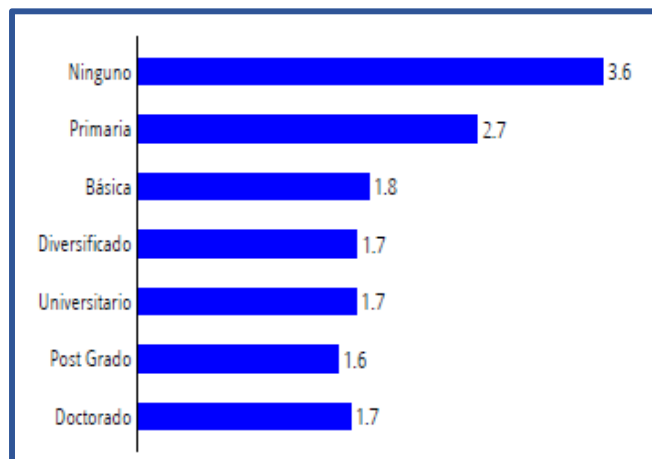
Ilustración 9: Nacimientos en madres sin escolaridad según grupo étnico (%), 2014



Fuente: INEG, 2016

Además, la ilustración 10, muestra como el promedio de hijos tenido por madres es considerablemente mayor en los casos en que la mujer no tenga ningún tipo de nivel educativo, o incluso cuando el nivel de educación es el de la primaria.

Ilustración 10: Promedio de hijos tenidos por madres, según su escolaridad, 2014



Fuente: INEG, 2016

Por lo tanto, es evidente la necesidad de garantizar una mayor cobertura educativa en niñas y jóvenes si se pretende reducir la tasa de embarazo, ya que la dificultad de continuar estudiando o de encontrar un trabajo para una joven, se reducen cantidad una vez comenzada la maternidad.

3.2. Microentorno

En este apartado, se estudia de cerca las condiciones del departamento de Petén, lugar donde se ubica la Asociación ACOHI. Después, el análisis se enfoca en la zona sur de la región, especialmente, en el municipio de Poptún, lugar donde realiza la labor el

Instituto Casa de Esperanza y también en los municipios de Dolores y San Luis, debido a la gran cantidad de estudiantes del instituto provenientes de estos últimos municipios.

3.2.1. El departamento de Petén

Petén es conocido como la cuna de la civilización Maya. Cubre un tercio de la superficie del país, un total de 35.854 km², por lo que se convierte en el departamento más grande de Guatemala. Limita al norte y al oeste con México, al sur con los departamentos de Izabal y Alta Verapaz y al este con Belice.

Ilustración 11: Mapa de Guatemala, departamento de Petén



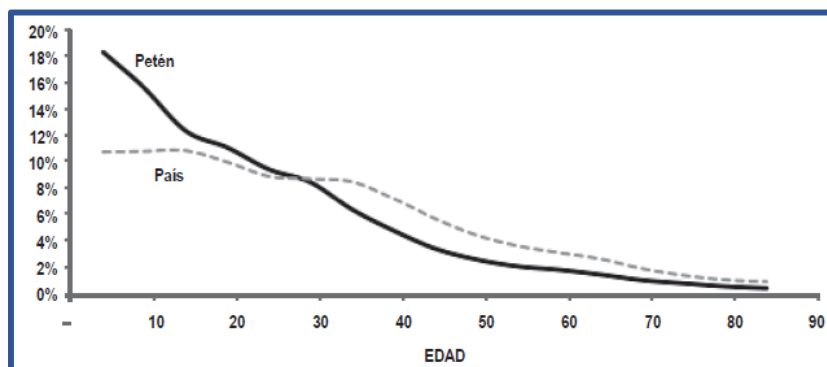
Fuente: INEG, 2014

Esta región ha sido lugar de asentamiento desde años atrás para miles de personas provenientes de diferentes departamentos del país, lo que ha generado en gran medida su identidad.

Además, merece recordar que Petén tiene una larga línea fronteriza con México, y desde años atrás viene funcionando como paso para cientos de personas que intentan cruzar hacia los Estados Unidos con la esperanza de encontrar una vida mejor. Este hecho se está haciendo cada vez más común, aumentando el número de jóvenes que emigran del país, abandonando los estudios y el hogar.

En esta situación, y ante la falta de una correcta organización en el registro de nacimientos y personas no inscritas, resulta difícil conocer la cantidad exacta de personas que viven en el departamento de Petén. En el año 2012 se proyectaba una población de 663.000 habitantes, de los que el 79% vivía en zona rural (SEGEPLAN, 2013). Así mismo, como se puede observar en la siguiente figura, la población petenera es principalmente joven;

Ilustración 12: Departamento de Petén, población según edad, 2010



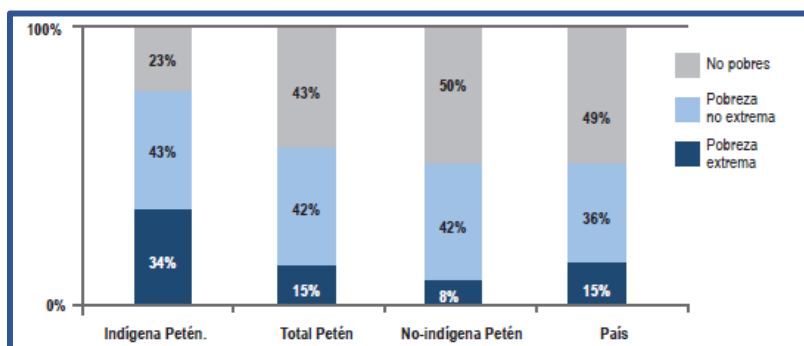
Fuente: PNUD, 2011

A la vez, si las condiciones actuales se mantienen, es posible que la población se duplique en poco más de una década, porque, aunque el promedio de hijos por mujer haya disminuido a la mitad en las últimas dos décadas, la tasa de mujeres en edad fértil es cada vez mayor.

Así mismo, los embarazos en adolescentes y niñas han aumentado en los últimos años en el departamento. En el año 2013, del total de los nacimientos registrados, el 25,8% correspondía a madres menores de 20 años, de hecho, Petén es el departamento con la tasa en embarazos adolescentes más alta de todo el país (INEG, 2014).

Respecto a los indicadores de pobreza para el departamento de Petén en el año 2006 muestran un mismo porcentaje respecto a la tasa estatal en lo que pobreza extrema se refiere. No obstante, esta proporción se duplica en el caso de la población indígena, donde el porcentaje de pobreza extrema alcanza el 34%. Además, en el caso de pobreza no extrema, Petén está por encima del promedio nacional, un 6% sobre la media exactamente (PNUD, 2011).

Ilustración 13: Petén, pobreza según etnicidad (%), 2006



Fuente: PNUD, 2011

Además, la cobertura de servicios públicos tiende a estar directamente relacionada con la pobreza y la desigualdad de la población, y en el caso de Petén, se observa una desigualdad mayor en zonas de área rural, debido a la ubicación de comunidades alejadas de la cabecera municipal y de difícil acceso.

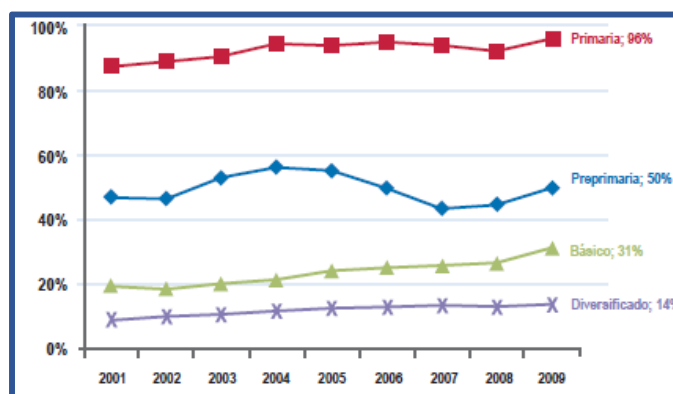
Por otro lado, hay que señalar la gran cantidad de bosque subtropical húmedo que posee el departamento, que, en teoría, representa, un 74% de la extensión de áreas

protegidas (SEGEPLAN, 2013). La Reserva de la Biosfera Maya, al norte del territorio, es el área protegida más extensa de Centroamérica, sin embargo, la alta tasa de deforestación e incendios forestales crea una enorme amenaza que impacta en todo el territorio.

En este sentido, cabe destacar que la tierra es la principal fuente de ingresos para las familias campesinas, una forma de sobrevivir en el área rural. Aquí, el interés económico de muchas empresas se hace presente, fomentando la venta de tierras comunales, y, en efecto, las familias del área rural, ante la necesidad de efectivo, venden sus tierras a grandes empresas agrícolas, quedando estas sin tierra donde cultivar los alimentos.

Por último, en el ámbito educativo, Petén cuenta con los indicadores más bajos de todo el país. De hecho, menos del 30% de la población petenera tiene acceso a la educación básica y diversificada, además de que este porcentaje aumenta en zonas de área rural. Al final, menos del 8% logra graduarse de educación diversificada, (SEGEPLAN, 2013).

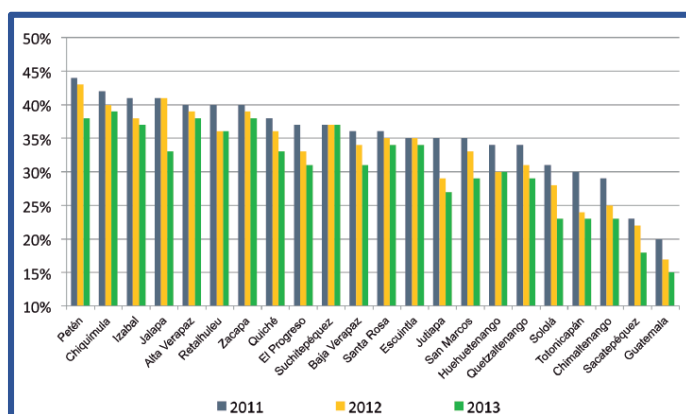
Ilustración 14: Tasa de escolaridad del departamento de Petén



Fuente: PNUD, 2011

En el año 2009, Petén logra una tasa de escolaridad del 96% para el nivel primario (PNUD, 2011). Sin embargo, tanto en la preprimaria como en los niveles de básico y diversificado, la tasa es mucho más baja, lo que genera que gran parte de la población petenera quede fuera del sistema educativo. Además, la figura 16 muestra como Petén es de los departamentos con mayor tasa de fracaso escolar.

Ilustración 15: Tasa de fracaso escolar en 1º grado de primaria por departamento



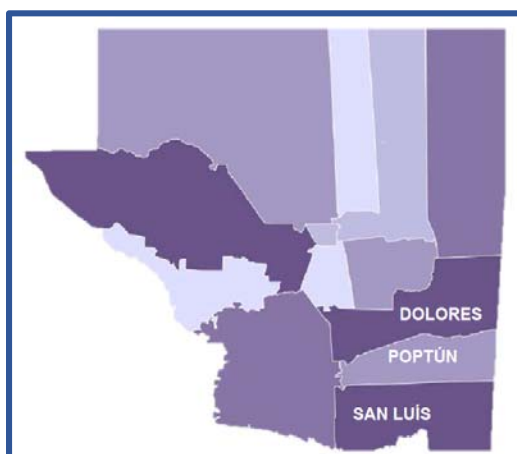
Fuente: MINEDUC, 2014

En los últimos años, se han realizado varios impulsos de capacitación técnica a través de diversos programas. En el año 2012 se inaugura el centro de INTECAP en la zona central del territorio, lo que beneficia a la población de esta área, sin embargo, este no garantiza cobertura para la población estudiantil de la zona sur debido a la extensión del territorio (SEGEPLAN, 2013).

3.2.2. El sureste de Petén

El sureste de Petén está integrado por los municipios de San Luis, Dolores y Poptún, y en la actualidad, presenta la mayor parte de la población de todo el territorio. Para facilitar la administración de los ayuntamientos, cada municipio está conformado por varias regiones, las cuales están conectadas con la cabecera municipal por caminos de terracería (Anexo 3).

Ilustración 16: Municipios del sureste del departamento de Petén



Fuente: Elaboración propia basada en INEG, 2014

Una gran parte de la población del sureste de Petén es indígena, principalmente de la etnia q'eqchi', y cabe señalar que el impacto de la pobreza se agudiza en este grupo social debido a la carencia que tienen respecto al acceso de servicios públicos como salud, justicia y educación.

Tabla 1: Indicadores sociodemográficos del sureste de Petén, 2009

	Poptún	Dolores	San Luis
Población	57.685	45.810	70.496
Área rural	59,50%	75,26%	88,26%
Área urbana	40,50%	24,74%	11,74%
Indígena	35,90%	85,20%	60,47%
No indígena	64,10%	14,80%	39,53%

Fuente: Elaboración propia basada en SEGEPLAN

La tabla 1 indica que casi el 75% de la población del sureste de Petén vive en área rural, principalmente en el municipio de San Luis, donde casi el 90% de los habitantes se asientan en zonas rurales. Respecto a la etnicidad, el municipio de Dolores es el que mayor tasa de población indígena posee con un 85,20%, seguido de San Luis con un 60,47% (SEGEPLAN, 2013).

En relación con la participación ciudadana, cabe señalar el incremento de diferentes grupos sociales en los últimos años. Así, se han creado diferentes organizaciones no gubernamentales y asociaciones que promueven programas de apoyo a las comunidades y que favorecen la lucha por los derechos de las familias campesinas e indígenas entre otros. En el sureste de Petén se encuentran las siguientes organizaciones: Global Humanitaria, Balam, MAGA, y la Asociación de la mujer indígena entre otras.

Por otro lado, los indicadores del Índice del Desarrollo Humano evidencian pésimas condiciones para esta zona, es el caso del municipio de Dolores, que cuenta con el indicador en salud más bajo de todo el territorio. Además, el municipio de San Luis también cuenta con el IDH bajo respecto a otros municipios, principalmente en educación e ingresos (PNUD, 2011).

Tabla 2: Sureste de Petén. Índice de desarrollo humano según componente, 2002

	Poptún	Dolores	San Luis	Máxima de Petén	Mínima de Petén
IDH	0,638	0,567	0,588	0,713	0,567
Salud	0,756	0,664	0,820	0,848	0,664
Educación	0,605	0,526	0,446	0,740	0,429
Ingresos	0,552	0,511	0,498	0,600	0,495

Fuente: Elaboración propia basada en PNUD.

• La educación en el sureste de Petén

En el sureste petenero, alrededor de un 17% de la población está sin alfabetizar, y, aunque la media está por debajo del promedio nacional, en el caso del municipio de Dolores, se evidencia una brecha más amplia, ya que un 21,7% de sus habitantes están sin alfabetizar. En este sentido, la total garantía del acceso a la educación es fundamental para lograr una alfabetización total de la población (SEGEPLAN, 2010).

Tabla 3: Tasa de alfabetización. Sureste de Petén, departamento y República, 2010

	Ambos sexos	Hombre	Mujer
Total República	81,50%	83,20%	80,10%
Petén	85,30%	84,90%	85,70%
Poptún	87,00%	87,40%	86,50%
Dolores	78,30%	77,60%	79,00%
San Luis	82,40%	80,50%	84,40%

Fuente: Fuente: Elaboración propia basada en INEG

En general, la tasa de cobertura educativa en el sureste de Petén es escasa, principalmente en el nivel medio. La tasa neta de escolaridad en el 2008 para el municipio de San Luis era de 61,6% para preprimaria, de 77,5% para primaria, 57,8%

para el ciclo básico y de 16,8% para diversificado. Por otro lado, en el municipio de Dolores, llama la atención que el nivel diversificado es atendido en un 100% por establecimientos privados (SEGEPLAN, 2010).

En el caso de Poptún, con 81 centros poblados, el municipio tiene 38 escuelas a nivel preprimario, 58 escuelas a nivel primario, 8 centros de educación básica y 1 solo centro que ofrece el ciclo diversificado.

A pesar de la cantidad de centros educativos, la cobertura es insuficiente, más en zonas de área rural, donde a pesar de que la mayoría de las comunidades cuentan con escuelas a nivel primario, la infraestructura está en pésimas condiciones y no hay suficientes docentes para cada grado. Además, la oportunidad para continuar los estudios en el nivel de educación básica es mínimo; Por una parte, la educación pública es escasa en el área rural, y por otra, la mayoría de los centros que ofrecen el ciclo básico se encuentran en las cabeceras municipales o en comunidades bastantes pobladas y la juventud no puede llegar a estos centros debido al limitado transporte público en las comunidades.

No obstante, en los últimos años la tasa de cobertura del ciclo básico del nivel medio ha aumentado un poco debido a la alternativa educativa de la Telesecundaria, atendida por el sector público. Se trata de una innovación educativa que se caracteriza por apoyarse de un solo docente responsable en todas las asignaturas de un grado utilizando material audiovisual y material impreso. Este programa consiste en proporcionar educación básica a jóvenes del área rural donde no existe ninguna cobertura.

3.3. Amenazas y oportunidades

Como resultado del análisis externo, a continuación, se muestran las amenazas y oportunidades que tiene el Instituto Casa de Esperanza.

Las amenazas, comprenden las condiciones externas negativas que pueden perjudicar gravemente al desarrollo del instituto. Se destacan las siguientes:

- Guatemala es un país multilingüe con grandes desigualdades entre personas indígenas y no indígenas. Las condiciones de vida en zonas de área rural son pésimas, con bajos valores de IDH. Además, la falta de oportunidades y la incapacidad de garantizar una fuente de ingresos genera una inestabilidad en la economía de las familias del área rural y entre población indígena.
- La constante expansión de las empresas agrícolas mono cultivadoras requieren tierra y presionan fuertemente a los campesinos para que vendan las tierras comunales, dejando a miles de familias sin parcelas donde cultivar alimentos.
- El departamento de Petén tiene la tasa más alta de embarazos en niñas y adolescentes de todo el país. Esto ocasiona un abandono total de los estudios en este grupo de personas.
- La gran línea fronteriza con el país vecino de México genera que muchas personas utilicen esta vía para llegar al país de Estados Unidos. Esto está generando un abandono de los estudios en gran parte de la juventud.
- La inestabilidad política ha aumentado cuantiosamente después de la difusión de los casos de corrupción en la administración pública. Los cambios en el personal de las instituciones públicas son constantes, lo que imposibilita la continuidad del personal funcionario.

- Las escuelas de Telesecundaria ofrecen nuevas alternativas de educación básica en el área rural, ampliando la cobertura entre la población en estas áreas.

Por otro lado, los factores positivos que se generan en el entorno y que pueden ser beneficiosas para el centro educativo se clasifican como oportunidades. Se distinguen las siguientes:

- En el entorno, no hay instituciones que ofrezcan el ciclo de educación básica de forma interna. En el área rural hay escasez de transporte público por lo que es imposible ir cada día al centro educativo del municipio y regresar a la casa. Por ello, en el caso de querer estudiar un ciclo básico o diversificado, deben trasladarse al municipio y alquilar un cuarto donde la mayoría de las familias no pueden asumir el coste.
- La administración pública tiene poca presencia en el área rural, por lo que gran parte de la juventud, dentro de las posibilidades, opta por estudiar en centros privados.
- El aumento de grupos sociales y asociaciones que luchan por los derechos de la población más necesitada incrementa las posibilidades de crear alianzas estratégicas.
- La humanidad y solidaridad está presente en una gran parte de la población mundial y existen donantes que quieren financiar proyectos productivos.
- Las entidades que ofertan subvenciones para ONGs y asociaciones son abundantes, en el ámbito internacional la oferta de concursos públicos como privados es muy amplia.

Capítulo 4: Análisis interno

En el análisis interno de la asociación, se van a tratar temas como la estructura legal, la viabilidad y sostenibilidad financiera, relaciones externas y las diversas áreas que forman la Asociación ACOHI en su conjunto. Además, se realiza un estudio absoluto en la gestión financiera con el fin de obtener los resultados más objetivos posibles.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la perspectiva por donde se realiza el estudio, y es que, en el caso de la estructura legal, el análisis se enfoca en la Asociación ACOHI, ya que es esta quién sostiene el instituto de forma legítima. En cambio, este apartado se centra más en el análisis de los principales procesos y operaciones que se desarrollan en el centro educativo por ser el eje principal del proyecto, por lo que, excepto la parte de la estructura legal, todos los demás componentes son analizados con proyección en el centro, es decir, en el Instituto Casa de Esperanza.

Concretamente se analizan las siguientes áreas; *Estructura legal, Contabilidad y gestión financiera, Viabilidad y sostenibilidad financiera, Recursos humanos, Administración de proyectos, y Relaciones externas*. Hay que tener en cuenta que los estudios realizados en el área financiera son analizados con la moneda nacional de Guatemala, el quetzal¹, excepto en la recaudación de fondos internacional, donde se utiliza el euro.

4.1. Estructura legal

Se ha obtenido información acerca del registro de la asociación, así como de los miembros que la componen. Se evalúan los cumplimientos de los requerimientos legales y la estructura organizativa.

- **Cumplimiento de los requerimientos legales**

Se ha podido verificar que la Asociación ACOHI está legalmente constituida como una entidad privada, no lucrativa, y conforme a las leyes de la república de Guatemala. Su escritura constitutiva y estatutos se encuentran presentados ante el ministerio de Gobernación (Anexo 4).

Sin embargo, es apropiado mencionar que existe un desajuste en el registro del nombramiento del nuevo presidente de la Junta Directiva y Representante Legal. Sin el registro actualizado, se obstaculiza la posibilidad de realizar cualquier tipo de gestión, como solicitar la solvencia fiscal actualizada, por ejemplo, o el hecho de estar al día con la Superintendencia de la Agencia Tributaria (Anexo 5).

Durante la estancia de la alumna en Guatemala, se comienza con la primera fase de actualizar el mencionado desajuste. Para ello, se programan varias citas con la abogada Roxana Tallun, licenciada en Derecho, con el fin de obtener información sobre los requerimientos y así, poder dar inicio a dicho trámite (Anexo 6).

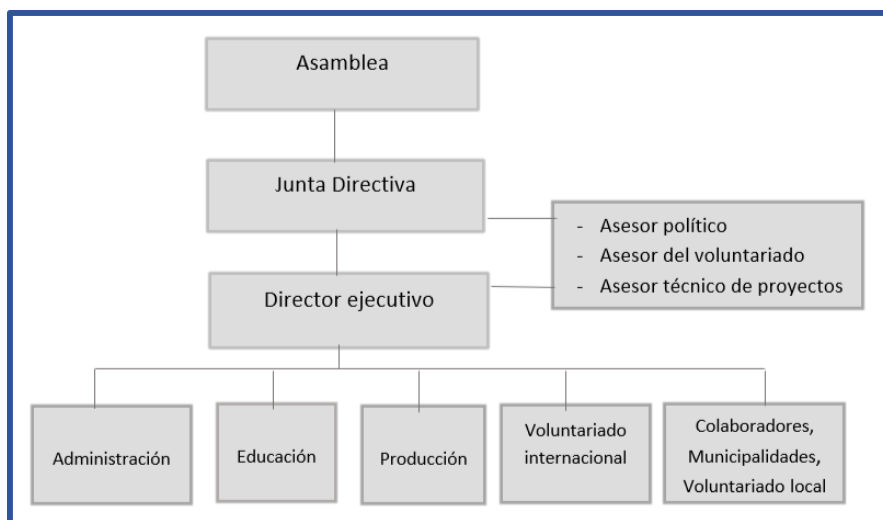
- **Estructura organizativa**

Toda la membresía de la Junta Directiva muestra una gran voluntad y motivación, y, además, tiene un historial de participación en las actividades y decisiones de la asociación. La junta Directiva del año 2018 está compuesta por los siguientes cargos: presidente y representante legal, vicepresidente, tesorero, secretario, vocal I, vocal II, y vocal III.

¹ Cambio de divisa, 5 de diciembre del año 2018: 1 euro = 8,7615 quetzales.

Acorde a los estatutos, la Asamblea General realiza reuniones ordinarias semestrales y se reúne de forma extraordinaria cuando la Junta Directiva lo considera conveniente, o se plantea dicha solicitud. La membresía de la Junta Directiva ocupa durante un año los cargos para los que han sido electos, aunque después de ese tiempo podrán ser reelectos, ya sea en el mismo cargo o no.

Ilustración 17: Organigrama de la Asociación ACOHI



Fuente: Elaboración propia.

Es un hecho que, el límite de un año para cubrir el cargo de presidente y representante legal genera desajustes en el registro del nombramiento de la Junta, dado que, en el país, este tipo de trámites llevan un largo tiempo y a menudo, se solapa el registro actualizado con la fecha requerida para el nuevo nombramiento.

4.2. Contabilidad y gestión financiera

Los componentes que se estudian en este campo son los siguientes; *Fuente de financiación, sistema de contabilidad, estado financiero, control de activos fijos e infraestructura, y relación con bancos.*

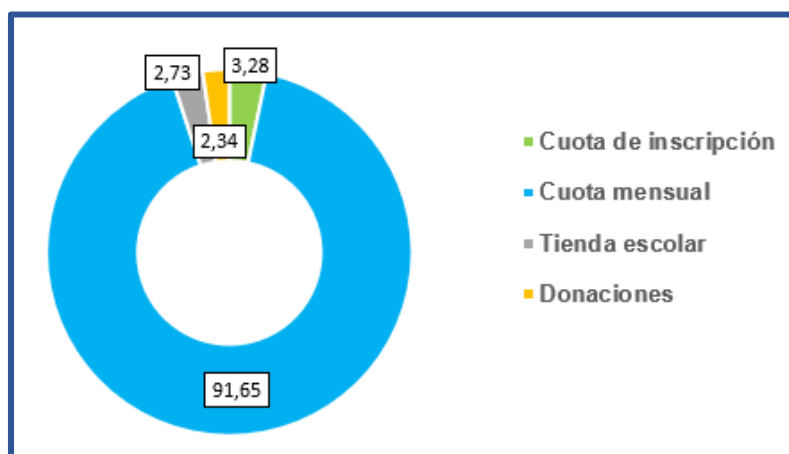
- **Fuentes de financiación**

Primero, para llegar a entender la forma de operar que tiene el Instituto Casa de Esperanza en el área financiera, es fundamental conocer las fuentes de financiación de este.

El principal ingreso fijo con el que cuenta el centro educativo proviene de la cuota de inscripción de la matrícula y de la cuota mensual del alumnado.

Otro de los ingresos fijos es el beneficio que adquiere el instituto con la tienda escolar, no obstante, la venta está limitada únicamente para el personal del centro y el alumnado, por lo que la ganancia que se obtiene es reducida. Por otra parte, Casa de Esperanza, en ocasiones recibe donaciones económicas por parte de individuos o entidades privadas.

Ilustración 18: Principales fuentes de financiación del Instituto Casa de Esperanza



Fuente: Elaboración propia

- **Sistema de contabilidad**

Casa de Esperanza no dispone de ningún tipo de programa o sistema contable especial, ya que las operaciones que se dan son relativamente básicas.

Dado que el 97% de los ingresos provienen de las inscripciones y cuotas del estudiantado, se evalúa el formato que emplea el instituto para estos registros. Concretamente, el encargado de la tesorería hace uso del programa Microsoft Excel para contabilizar estos movimientos.

Tabla 4: Modelo de sistema contable para el registro de las cuotas estudiantiles

	Caso 1 Abono completo	Caso 2 Abono parcial	Caso 3 Sin abono
Inscripción	150Q	150Q	
Enero	350Q	350Q	
Febrero	350Q	350Q	
Marzo	350Q	350Q	
Abril	350Q	350Q	
Mayo	350Q	350Q	
Junio	350Q	350Q	
Julio	350Q		
Agosto	350Q		
Septiembre	350Q		
Octubre	350Q		
Noviembre	350Q		
Diciembre	350Q		
Deuda total	0	2.100Q	4.350Q

Fuente: Elaboración propia basada en documentación de administrativa

El diseño comprende el listado completo con los nombres y apellidos del alumnado matriculado, y también los meses del año, desglosado en los tres grados académicos existentes.

Es estos registros, se muestra 3 casos o grupos diferentes; El primer caso pertenece al alumnado que tiene los pagos actualizados. En el segundo caso, el estudiantado tiene algunas mensualidades pagadas, pero otras pendientes de pago y en el último caso, no se realiza ningún tipo de abono, por lo que deja a deber todas las cuotas del curso escolar.

- **Estado financiero actual**

Teniendo en cuenta el relativo pequeño tamaño del centro, este no dispone de ningún balance de situación o cuentas de pérdidas y ganancias. Sin embargo, con el objetivo de realizar una aproximación del estado financiero actual, se recogen varios movimientos de efectivo dados en el mes de enero del 2018.

Tabla 5: Estado financiero del instituto en enero de 2018

	Saldo	Ingreso	Gasto
Saldo inicial (09.01.2018)	2.557Q		
Inscripción y cuotas de estudiantes		42.842Q	
Tienda escolar y venta de útiles escolares		1.092Q	
Gastos totales mes de enero excepto salario de personal docente			17.075Q
Salario de personal docente (pagos atrasados del 2017)			28.300Q
Saldo final (31.01.2018)	1.160Q		

Fuente: Elaboración propia basada en documentación de tesorería

Como resultado, al final del mes de enero, a día de 31 de enero del 2018, Casa de Esperanza cuenta con 1.160,00 quetzales en efectivo. Sin embargo, sigue habiendo una deuda respecto al salario del personal docente.

Tabla 6: Deuda del instituto hacia el personal docente a fecha de: 01.02.2018

	Diciembre 2017	Enero 2018	Deuda total por docente
Director y docente	2.500Q	3.500Q	6.000Q
Coordinador pedagógico y docente	2.100Q	3.100Q	5.200Q
Docente	1.600Q	2.800Q	4.400Q
Tesorero y docente	1.800Q	2.800Q	4.600Q
Docente		1.300Q	1.300Q
Deuda total	8.000Q	13.500Q	21.500Q

Fuente: Elaboración propia basada en documentación de contabilidad

Paralelamente, hay constancia de una cantidad considerable pendiente de cobro a favor del centro educativo proveniente de las cuotas que el alumnado debe pagar mensualmente. Esta suma viene acumulándose año tras año, y principalmente se debe a que la economía familiar de gran parte del estudiantado es escasa e insuficiente para hacer frente a las mensualidades económicas.

Existen registros estimados de los ingresos de las cuotas estudiantiles desde el año 2012 y con esta información se ha obtenido una aproximación de la cuantía total pendiente de cobro que ha acumulado el instituto. Desde el año 2015, los datos son reales, mientras que anterior a esta fecha, son aproximaciones (Anexo 7).

Tabla 7: Registro de deuda estudiantil acumulada 2012-2017

Inscripciones	Cuota estudiantil	Cantidad por ingresar	Total, ingresado (absoluto)	Total, ingresado (%)	Pendiente de cobro	Pendiente de cobro (%) sobre el total	
2012	94	3.100Q	291.400Q	278.400Q	95,54%	13.000Q	6,13%
2013	91	3.100Q	282.100Q	271.300Q	96,17%	10.800Q	5,10%
2014	88	3.400Q	299.200Q	268.900Q	89,87%	30.300Q	14,30%
2015	85	3.400Q	289.000Q	248.000Q	85,81%	41.000Q	19,34%
2016	87	4.350Q	378.450Q	346.800Q	91,64%	31.650Q	14,93%
2017	79	4.350Q	343.650Q	258.450Q	75,21%	85.200Q	40,20%
Total						211.950Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia basada en documentación de tesorería

- **Control de activos fijos e infraestructura**

La infraestructura física es el activo más valioso que tiene el Instituto Casa de Esperanza. Dispone de un terreno de 4 manzanas el cual posibilita la producción agraria. Sin embargo, en la actualidad, esta área no está siendo demasiado aprovechada ya que solo se hace uso aproximadamente de un 20% de toda la infraestructura. Así mismo, el centro cuenta con 5 edificios distribuidos en aulas, dormitorios, cocina, salón y oficina.

Ilustración 19: Foto aérea, infraestructura del Instituto Casa de Esperanza



Fuente: Elaboración propia basada en Google Maps

El centro también dispone de varios equipos informáticos, aunque escasos para la calidad educativa en la práctica del alumnado en lo que materia de computación se refiere. Así mismo, posee dos motocicletas y dos frigoríficos, además de una gran cantidad de mobiliario y menaje, herramienta para el área agrícola y herramienta de mantenimiento.

Sin embargo, el control de éstos es completamente nulo. No existe ningún registro de los activos que salen o entran. No hay dominio sobre los mismos, y a menudo desaparece herramienta pequeña.

- **Relación con bancos**

Según el responsable de la relación con las entidades bancarias, el Instituto Casa de Esperanza mantiene vínculo directo únicamente con un banco, concretamente con el Banco G&T Continental. En esta misma sucursal, posee dos cuentas bancarias, una de ellas en moneda nacional, es decir, en quetzales, y la otra, en dólares estadounidenses.

Además, existe relación con *Western Union*, compañía que entre sus servicios ofrece transferencias de dinero al extranjero sin necesidad de tener una cuenta bancaria. El Instituto, recibe cantidades de dinero proveniente de donantes, y básicamente esta entidad es la vía más rápida y cómoda en este momento, aunque no es el medio más eficiente ya que la entidad cobra una cantidad elevada de comisiones.

También está el famoso sistema de pagos en línea, PayPal, el cual también soporta transferencias de dinero internacionales. El responsable del área financiera, y el personal en general, conocen este sistema, y se muestra predisposición para implementarlo. No obstante, hay constancia de que en el municipio de Poptún ninguno de los bancos trabaja con el sistema de PayPal, por lo que la única vía sigue siendo *Western Union*.

4.3. Viabilidad y sostenibilidad financiera

En este apartado, se evalúa la capacidad que tiene el instituto para seguir ejerciendo su actividad y asegurar el funcionamiento de este, así como la posibilidad de implementar actividades adicionales.

- **Sostenibilidad financiera**

En primer lugar, mediante la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos estimado, y tomando en cuenta las actuales condiciones del centro educativo, se pretende demostrar que los ingresos no son suficientes para hacer frente a los gastos.

La tabla 8 muestra que las partidas que mayor gasto requieren son la partida de salarios con un 76,08% sobre el total de lo presupuestado, y la partida de alimentación, que abarca un 14,83% sobre el total.

Tabla 8: Presupuesto de gastos estimado 2018

Presupuesto gastos anuales estimado 2018 (31.01.2018)				
	Meses	Mensual	Anual total	Porcentaje sobre el presupuesto total
Salarios	15	17.300Q	259.500Q	76,08%
Alimentación	11	4.600Q	50.600Q	14,83%
Energía eléctrica	12	600Q	7.200Q	2,11%
Internet	12	400Q	4.800Q	1,41%
Reparación y mantenimiento	1	3.900Q	3.900Q	1,14%
Útiles de limpieza y basura	11	400Q	4.400Q	1,29%
Combustible para moto	11	200Q	2.200Q	0,65%
Papelería oficina y administración	1	2.800Q	2.800Q	0,82%
Viajes	1	1.500Q	1.500Q	0,44%
Otros gastos	2	2.100Q	4.200Q	1,23%
Gastos totales		33.800Q	341.100Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia basada en la evaluación de los gastos del mes de enero de 2018

Después, en cuanto al presupuesto de ingresos, se estima que el Instituto Casa de Esperanza, obtenga 256.400 quetzales, lo que significa que contraerá una deuda de 84.700 quetzales. Además, se hace evidente la dependencia económica que tiene el centro educativo respecto al alumnado, ya que casi el 95% de los ingresos proviene de estos.

Tabla 9: Presupuesto de ingresos 2018

Presupuesto de ingresos anuales 2018					
	Valor	Meses	Cantidad de matrículas	Anual total	Porcentaje sobre el presupuesto
Cuota inscripción	150Q	1	56	8.400Q	3,28%
Cuota mensual	350Q	12	56	235.000Q	91,65%
Tienda escolar	700Q	10		7.000Q	2,73%
Donaciones	500Q	12		6.000Q	2,34%
Ingresos totales				256.400Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia

- **Viabilidad del centro educativo**

En este punto, se muestra un historial de la cantidad de inscripciones, desde el año 2005, hasta el año 2018.

Tabla 10: Historial tasa de matriculación, 2005 - 2018

Año	Mujeres	Hombres	Total	%
2005	56	117	173	100,00%
2006	49	86	135	78,03%
2009	20	51	71	41,04%
2010	40	76	116	67,05%
2011	40	84	124	71,67%
2012	27	67	94	54,33%
2013	25	55	80	46,24%
2014	30	51	81	46,82%
2015	32	53	85	49,13%
2016	25	62	87	50,28%
2017	19	60	79	45,66%
2018	12	44	56	32,36%

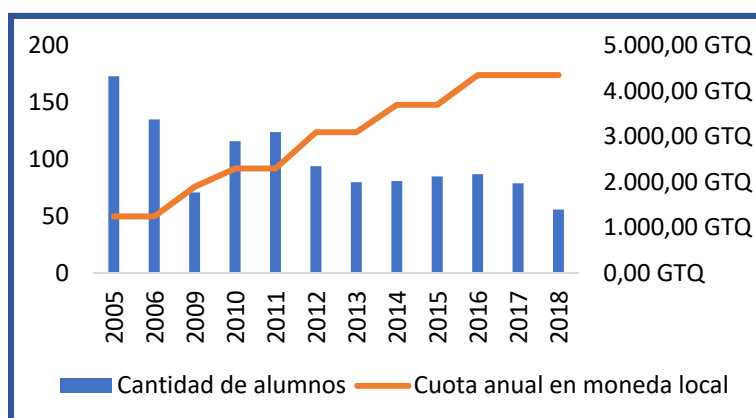
Fuente: Elaboración propia basada en documentación administrativa

Es clara la importante pérdida de alumnado que ha sufrido Casa de Esperanza, y aunque en alguno de los años la cantidad de inscripciones ha aumentado, en los últimos años, la tasa ha disminuido de manera preocupante. De hecho, en el año 2018, la tasa muestra los valores más bajos de todos los años, con un 32,36% de ocupación.

Este hecho, inquieta demasiado al personal del instituto, ya que se pone en duda la posibilidad de poder continuar con la reducida cantidad de estudiantes. Así, la junta directiva, se plantea el riesgo de seguir operando con los escasos recursos con los que cuenta actualmente.

Con el propósito de hallar una posible causa al hecho del constante decrecimiento de la tasa de matriculación que ha sobrellevado Casa de Esperanza, se realiza un estudio sobre una posible relación entre el aumento de la cuota mensual estudiantil y la pérdida en la cantidad de alumnos y alumnas.

Ilustración 20: Relación entre el aumento de cuotas y la reducción de estudiantes



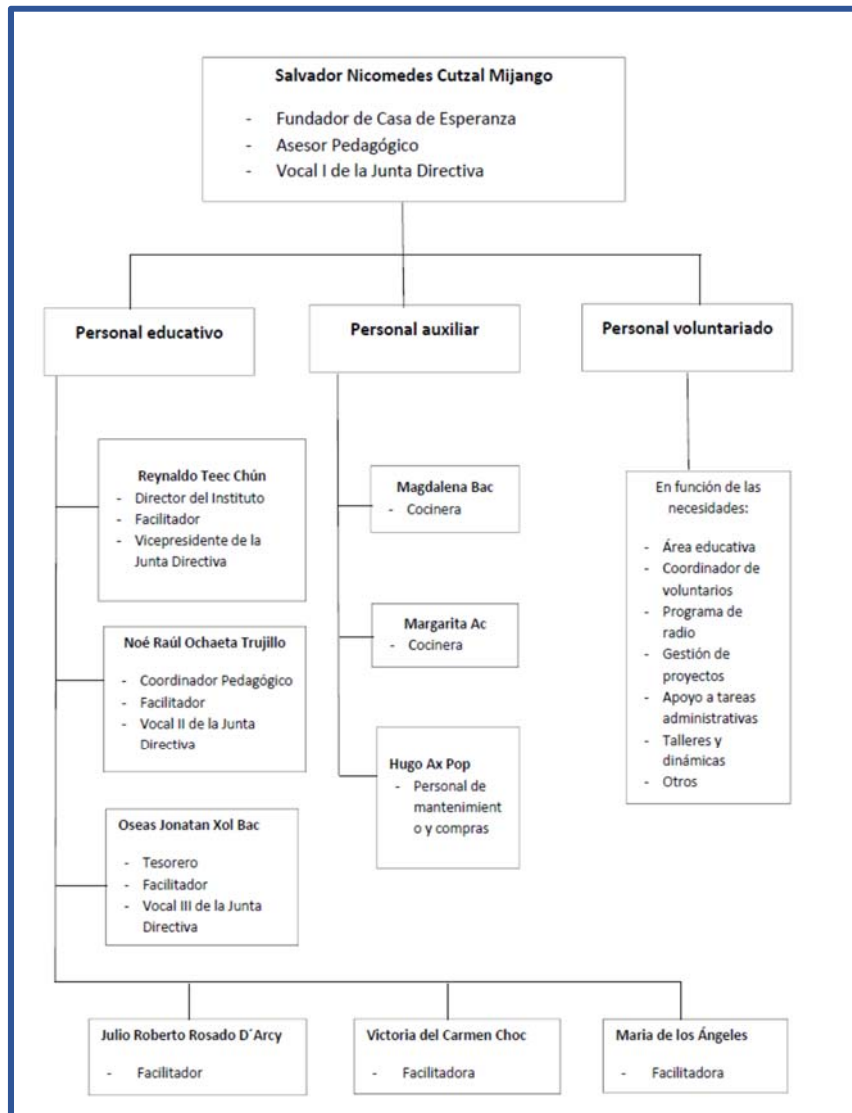
Fuente: Elaboración propia basada en documentación administrativa

Se observa claramente cómo según ha ido aumentando la cuota estudiantil, la pérdida en cantidad de estudiantes ha sido constante. Es interesante que los miembros de la Asociación ACOHI y el personal del instituto, consideren este hecho al menos para que la cuota estudiantil no aumente más, ya que se pone en peligro una mayor pérdida y, por lo tanto, un posible cierre del centro educativo.

4.4. Recursos humanos

Los recursos humanos de cualquier organización son normalmente el bien máspreciado de una organización. En el caso del Instituto Casa de Esperanza, este recurso se hace aún más notable, ya que es una asociación sin fines lucrativos y parte del personal es voluntario. En este punto, se evalúa la estructura organizativa del instituto.

Ilustración 21: Organigrama del Instituto Casa de Esperanza



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas

- **Personal educativo**

El personal docente ha sido capacitado por otras entidades educativas, y hoy en día, la plantilla muestra gran experiencia laboral. Además, el alumnado percibe la pasión y motivación que transmiten los educadores. Por otra parte, se observa que parte del personal es a la vez miembro de la junta directiva de la Asociación ACOHI, lo que genera mayor participación e interés

Sin embargo, se observa gran dificultad para delegar autoridad y toma de decisiones. Una cantidad considerable de tareas y responsabilidades recae sobre la dirección del centro educativo o en personas con amplia experiencia, generando así una sobrecarga sobre un número reducido del personal.

El mismo director es nombrado también facilitador, por lo tanto, está cubriendo las necesidades de dos puestos de trabajo. Al mismo tiempo, el encargado de cubrir el área financiera es responsable de impartir varias de las asignaturas que ofrece el centro educativo, por lo que se pierde eficiencia por excesivo trabajo para solo una persona.

Entre tanto, de los seis miembros que componen el área docente, solo dos son mujeres y solo otras dos personas demuestran amplios conocimientos sobre el idioma q'eqchi'. En este punto, cabe señalar que una de las docentes es financiada por la municipalidad de Dolores.

El creador de Casa de Esperanza, Salvador Cutzal, y todo el equipo en conjunto es consciente de la falta de personal docente contratado. Reconocen que urge aumentar la plantilla especialmente en mujeres y personal de habla q'eqchi' además de la necesidad de distribuir los trabajos y establecer funciones más específicas para cada puesto de trabajo.

- **Personal auxiliar**

Dos mujeres son las responsables de la cocina durante el plan presencial de cada mes. Preparan comida para alrededor de 80 personas, entre las que se encuentra el personal voluntariado y docente además del alumnado.

El horario del personal responsable de la alimentación comienza a las 04:00 de la mañana, y no termina hasta llegadas las 19:00 horas de la noche, teniendo un descanso de dos horas a medio día. Y así durante quince días consecutivos que dura el plan presencial.

Además, está el responsable de mantenimiento, quien se encarga de realizar las compras de la alimentación, así como el material escolar. También se encarga del mantenimiento de fontanería y electricidad del instituto, o algunos otros imprevistos que puedan surgir.

- **Personal voluntario**

En el año 2015, el Instituto Casa de Esperanza introduce una nueva línea en el proyecto, el programa de voluntariado, el cual se compone de personas internacionales que colaboran en diferentes campos de trabajo por un determinado tiempo.

El programa comienza con un reducido número de altruistas, pero en cuestión de dos años, se incrementa de forma constante debido a la demanda del voluntariado internacional, llegando así a la capacidad máxima de 8 personas en alguno de los meses. Después, considerando que el programa ha tenido extraordinarios resultados, a través de la experiencia, se mejora la forma de trabajar entre el personal voluntario y el instituto.

Sin embargo, hay que mencionar la falta de continuidad que tienen algunos de los proyectos debido a la alta rotación del personal voluntario, ya que son mínimas las personas que se quedan más de 3 meses.

Existe constancia de varios documentos y cláusulas entorno al programa del voluntariado, los cuales son utilizados en el proceso de selección de las personas. Este campo se ha venido trabajando en el último año, ampliando la cuantía y la calidad de los requisitos y a su vez, haciendo una mejor selección de los demandantes.

Todo el proceso se realiza vía email o mediante entrevistas vía online. La persona responsable en la gestión del programa del voluntariado se encarga de enviar al solicitante una carta de presentación del Instituto Casa de Esperanza (anexo 8.1) y el formulario de aplicación (anexo 8.2). Una vez la ficha está rellena, se envía la hoja informativa de los diferentes campos de trabajo (anexo 8.3) junto a una carta-contrato (anexo 8.4) y la hoja de ubicación (anexo 8.5).

Después, a la llegada de la persona voluntaria al instituto, se le facilita un dossier de bienvenida donde se detalla el funcionamiento del centro educativo en el día a día (anexo 8.6). Al finalizar el periodo acordado entre las dos partes, el instituto ofrece un certificado de estancia a todas las personas participantes en el programa (anexo 8.7).

4.5. Administración de proyectos

Se ha podido comprobar que no existen políticas relacionadas con la administración de proyectos, y las herramientas para el procedimiento de esta son escasas. Tampoco hay constancia de ninguna persona responsable para cubrir esta área, lo que genera que se pierda información y disminuya las posibilidades de administrar proyectos exitosamente. Además, cuando surgen oportunidades de nuevos proyectos, no se trabaja bajo ningún objetivo, plan de acción o cronograma.

En contraposición a esta ineficacia en la administración de proyectos, la cantidad de iniciativas que recibe el instituto es amplia, de hecho, anualmente, el centro educativo suele integrarse en varios proyectos, aunque en la mayoría de los casos se pierde seguimiento y no se llegan a realizar.

4.6. Relaciones externas

Acerca de las relaciones que el Instituto Casa de Esperanza mantiene con otras instituciones o asociaciones, son varios los convenios o compromiso de trabajo que existen.

- **Relaciones con instituciones del gobierno**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), ha colaborado con Casa de Esperanza desde los inicios del instituto. Desde el año 2017, está vigente un convenio entre las dos partes, donde el MAGA disfruta de una parte del terreno del centro educativo que usa como vivero de árboles autóctonos. Por la otra parte, el instituto, dispone de un técnico especializado en área agrícola, el cual es responsable

de cubrir las clases de área productiva y ofrecer conocimientos del tema al alumnado ejerciendo múltiples prácticas en el campo.

Igualmente, en el curso académico 2018, la municipalidad de Dolores ha apoyado al instituto con el aporte de una nueva integrante a la plantilla del personal docente, la cual es responsable de impartir varias clases como artes plásticas y ciencias sociales.

• **Relaciones con Organizaciones No Gubernamentales**

Desde el año 2014, Casa de Esperanza viene siendo parte de un programa dirigido por la ONG Global Humanitaria, organización que trabaja para promover y defender los derechos de la infancia vulnerable. Esta, tiene una gran presencia en el área del sur de Petén, concretamente en los municipios de Poptún, San Luis y Dolores, donde desarrolla varios programas trabajando principalmente con niñas y adolescentes.

Por otra parte, la Asociación Balam, también tiene estrecha relación con el Instituto Casa de Esperanza, y en ocasiones han ofrecido ayudas económicas para la juventud que estudia en el centro.

4.7. Fortalezas y debilidades

Después de analizar la parte interna, se exponen las fortalezas y debilidades que muestra la asociación.

Las fortalezas comprenden los elementos internos de la asociación que son beneficiosos para el funcionamiento y la viabilidad de este.

- El Instituto Casa de Esperanza nace para dar cobertura educativa en el área rural, y actualmente, responde a las necesidades de educación básica en esta área.
- Durante los 15 años que el instituto lleva ofreciendo educación a cientos de jóvenes, ha adquirido un gran prestigio y credibilidad en las comunidades.
- La presencia de la membresía de la Junta Directiva es amplia, y se muestra gran voluntad para seguir apoyando el proyecto.
- El estudiantado ha acumulado una deuda económica excesiva a lo largo de los años. La cantidad pendiente de cobro que tiene el instituto es imposible de recuperarla, pero existen posibilidades de recuperar una pequeña parte de la deuda estudiantil del alumnado que aún está inscrito en el centro educativo.
- El centro educativo posee una infraestructura propia, con varios edificios y un terreno de 4 manzanas, lo que posibilita la puesta en marcha de diferentes proyectos.
- El personal docente, ha sido capacitado por parte de otras entidades educativas y la experiencia laboral que muestra hoy en día, es muy amplia.
- El alumnado percibe la enorme pasión y motivación que transmite el personal del centro educativo por el trabajo.
- La demanda del voluntariado internacional ha aumentado en los últimos años por lo que cada vez son más las personas dispuestas a llegar al instituto para participar en el programa de voluntariado. Esto hace que haya mano de obra

suficiente para que con una buena organización de los recursos se puedan poner nuevos proyectos en marcha.

- Existen varias asociaciones y ONGs con la que el instituto mantiene relación, en algunos de los casos llegando a cerrar convenios que benefician al instituto a causa de la financiación de personal o donaciones alimenticias. Además, la posibilidad de aumentar estas relaciones es elevada debido a la cantidad de asociaciones existentes.

Después de realizar un análisis interno de la Asociación, podemos observar que son varias las debilidades o factores negativos que existen dentro del Instituto:

- En la Asociación ACOHI existe una desactualización en el registro del nombramiento del nuevo presidente y representante legal. Se ha comenzado con el trámite para actualizar la documentación, pero existe el peligro de que nadie coja el control o seguimiento sobre este, por lo que la gestión podría retrasarse por un largo periodo.
- Según establecen los estatutos, el nombramiento del presidente y representante legal de la asociación durará 1 año. Esto genera constantes y largos trámites.
- Existe una gran dependencia económica de la cuota estudiantil, ya que esta fuente de financiación abarca casi el total de los ingresos.
- La financiación externa con la que cuenta el instituto es mínima.
- El sistema contable que utiliza el centro educativo para el registro de los pagos del alumnado es ineficiente, recoge información básica y escasa.
- La deuda que tiene el instituto respecto al personal docente es muy preocupante. El instituto no tiene margen para operar y ejecutar sus actividades del día a día.
- El Instituto Casa de Esperanza no está aprovechando el amplio terreno que posee, lo que genera una subutilización de la infraestructura física.
- Los ingresos anuales estimados no son suficiente para cubrir los gastos anuales estimados, lo que genera un déficit financiero agobiante. Si los gastos no disminuyen o se buscan nuevas fuentes de financiación, el instituto no podrá hacer frente a los gastos en el curso académico 2018.
- El centro educativo tiene capacidad para atender a más de 170 estudiantes, pero en la actualidad, solo un tercio de su espacio está ocupado. Cada vez es menor la cantidad de alumnos y alumnas que se inscriben en el Instituto Casa de Esperanza, en parte, por la excesiva subida de la cuota mensual estudiantil.
- El instituto cuenta con un organigrama en teoría bien organizado, pero en la actualidad el trabajo no está bien repartido y existe gran necesidad de establecer funciones más específicas para cada puesto de trabajo.
- El personal fijo contratado es insuficiente. Cinco educadores participan en la formación de alrededor de 80 adolescentes repartidos en 3 cursos académicos. Además de impartir las clases correspondientes, estos facilitadores tienen cargos adicionales como es el de directivo o tesorero.
- El programa del voluntariado demanda un mínimo de 3 meses, por lo que son pocas las personas que se quedan más de 6 meses, originando una alta rotación en el personal voluntariado.

- La administración de proyectos es un área imprescindible donde trabajar para la búsqueda de subvenciones o ampliar las posibilidades de hacer alianzas. En el instituto, no hay personal responsable para esta área y son varias las oportunidades que se están perdiendo.

Capítulo 5: Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización del registro de la Asociación • Escasa duración para ejercer como presidente y representante legal • Dependencia económica de la cuota mensual estudiantil • Pobre financiación externa • Ineficiente registro de cuotas • Deuda hacia el personal docente, no se cuenta con una seguridad financiera para los gastos operativos y del recurso humano • Subutilización de la infraestructura física • Déficit financiero • Baja tasa de matriculación • No se cuenta con una estructura organizativa que responda a las necesidades actuales, falta de organización • Insuficiente personal contratado en el área docente, especialmente mujeres y de habla q'eqchi' • Alta rotación del voluntariado • Falta de procedimientos y personal para gestión de proyectos y área administrativa-financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en la economía de las familias del área rural • Venta de tierras comunales • Alta tasa de embarazos en adolescentes • Emigración hacia EE. UU. de jóvenes • Inestabilidad política, imposibilitando la continuidad del personal en alianzas • Proliferación de alternativas de educación básica en el área rural.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las necesidades de educación básica en el área rural • Prestigio y credibilidad en las comunidades • La membresía de la Junta Directiva muestra gran experiencia y voluntad • Posibilidad de recuperar parte de la deuda estudiantil • Se cuenta con una grande infraestructura física • Recurso humano capacitado con mucha experiencia en educación básica • Personal con pasión y motivación por el trabajo • Programa de voluntariado bien consolidado y disciplinado • Convenios de cooperación con otras asociaciones o instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes centros de educación básica • Poca presencia de instituciones gubernamentales en el área rural • Posibilidad de crear alianzas • Existen donantes que quieren financiar proyectos productivos • Oferta de subvenciones públicas y privadas a nivel internacional

Capítulo 6: Resultado

Tras la elaboración de la matriz DAFO, se va a tratar de corregir las debilidades y afrontar las amenazas al mismo tiempo que se mantienen las fortalezas y se explotan las oportunidades.

Para ello, la alumna presenta diferentes propuestas de mejoras en diferentes áreas, las cuales muestran objetivos alcanzables y las diferentes pautas a dar para alcanzar el propósito.

Tabla 11: Esquema de las propuestas de mejora según área

	Corregir las debilidades y afrontar las amenazas	Mantener las fortalezas y explotar las oportunidades	Pautas	Objetivos
Contabilidad y gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> Ineficiente registro de cuotas Deuda hacia el personal docente, no hay liquidez para operar Inestabilidad en la solvencia económica de las familias del área rural 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperable una parte de la deuda estudiantil Existen donantes que quieren financiar proyectos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Uso más eficiente en el sistema de cobros Actualización de pagos y cobros Programa de ayudas para estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir liquidez para pagar deudas y disponer de liquidez para poder operar
Auto sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia económica de la cuota estudiantil Financiación externa casi nula Déficit financiero Subutilización de la infraestructura física Oferta de educación únicamente para nivel básico 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con una infraestructura de la Asociación Oferta de subvenciones por parte de diferentes entidades Insuficientes centros de educación básica 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar ingresos con recursos propios Aumentar ingresos con financiación externa Reducir gastos con recursos propios Reducir gastos con financiación externa 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir una estabilidad económica a largo plazo
Docencia y alumnado	<ul style="list-style-type: none"> Baja tasa de matriculación Insuficiente personal docente Alta tasa de embarazos en adolescentes Emigración de jóvenes a los EE. UU. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen donantes particulares que quieren financiar proyectos productivos Convenios de cooperación con otros grupos o entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de patrocinios, becas de estudiantes, financiación de maestros 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de estudiantes y docentes, especialmente mujeres y de habla q'eqchi'
Funcionalidad y eficiencia del Instituto Casa de Esperanza	<ul style="list-style-type: none"> Desactualización del registro del cambio de presidente de la Asociación Limite en estatutos Inadecuada estructura organizativa Alta rotación de voluntariado Falta de procedimientos y personal para gestión de proyectos y área administrativa-financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una junta directiva Programa de voluntariado bien consolidado y disciplinado 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de los estatutos Reestructuración de la organización del funcionamiento del instituto Personal para gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor funcionamiento y eficiencia del instituto y la Asociación ACOHI en su conjunto

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7: Propuesta de mejora

En este apartado, se presentan una serie de propuestas para el fortalecimiento del Instituto Casa de Esperanza con la intención de dar solución a las diferentes problemáticas que presenta el centro educativo.

Hay que tener en cuenta que varios de los procesos presentados a continuación están en funcionamiento desde el primer trimestre del año 2018, ya que la alumna ha desarrollado e implementado alguna de las propuestas durante su estancia en Guatemala.

A raíz de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, se formulan cuatro bloques o áreas donde trabajar, y estos se diferencian por año de ejecución.

- Bloque 1: Contabilidad y gestión financiera
- Bloque 2: Auto sostenibilidad financiera.
- Bloque 3: Docencia y alumnado
- Bloque 4: Funcionalidad y eficiencia del Instituto Casa de Esperanza

Tabla 12: Cronograma para la ejecución de las propuestas según bloques

	Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3	Bloque 4
2018	X	X		
2019	X	X	X	X
2020		X	X	
2021		X	X	

Fuente: Elaboración propia

7.1. Bloque 1: Contabilidad y gestión financiera

Esta propuesta se basa en conseguir liquidez a corto plazo y pagar la deuda que el Instituto Casa de Esperanza tiene hacia el personal docente. Para lograr este propósito, se toma en cuenta el déficit estudiantil existente y se procede a una actualización de los pagos y cobros pendientes, así como a mejorar el sistema que utiliza el centro educativo para el registro de las cuotas estudiantiles.

- **Uso más eficiente en el sistema de cobro**

Primero, se propone enriquecer el formato que usa el instituto para el registro de las cuotas estudiantiles, de modo que se logre un mayor control sobre la gestión de los cobros.

Este modelo se ha desarrollado en base a la situación económica de las familias del estudiantado, así, se anota el número de recibo correspondiente a cada cobro, por lo que el responsable en la gestión de cobros tendrá un mayor control. Al mismo tiempo, se añade otro campo, con el concepto beca, el cual corresponde al programa de ayudas para estudiantes de las familias con escasos recursos económicos, como es el alumnado del caso 2 y 3. Más adelante se presenta el programa de las ayudas.

Tabla 13: Mejora del modelo de sistema contable para ingresos de cuotas

	Caso 1			Caso 2			Caso 3		
	Q	Fra.	Beca	Q	Fra.	Beca	Q	Fra.	Beca
Inscripción	150Q			150Q			150Q		
Enero	350Q			350Q			70Q		280Q
Febrero	350Q			350Q			70Q		280Q
Marzo	350Q			350Q			70Q		280Q
Abril	350Q			350Q			70Q		280Q
Mayo	350Q			350Q			70Q		280Q
Junio	350Q			350Q			70Q		280Q
Julio	350Q			350Q					280Q
Agosto	350Q					350Q			280Q
Septiembre	350Q					350Q			280Q
Octubre	350Q					350Q			280Q
Noviembre	350Q			350Q					280Q
Diciembre	350Q			350Q					280Q
Total abonado	4.350Q			4.350Q			3.930Q		
Total a pagar	4.350Q			4.350Q			4,350Q		
Saldo pendiente	0			0			420Q		

Fuente: Elaboración propia

- **Actualización de pagos y cobros**

Se ha observado que el Instituto Casa de Esperanza termina cada año con una deuda hacia el propio personal contratado, de hecho, la tabla 6, detallada en la parte del análisis interno, muestra que a fecha 1 de febrero del 2018, el centro educativo tiene una deuda de 21.500 quetzales hacia el personal docente. Esto es debido principalmente a los impagos por parte del alumnado. En paralelo, el instituto considera una cantidad de 211.950 quetzales de la deuda estudiantil acumulada desde el año 2012.

En este sentido, urge la necesidad de actualizar los pagos y cobros pendientes, y siguiendo los principios de la contabilidad, hacer uso de la razón y marcar un punto cero donde empezar a trabajar de ahí en adelante.

Se recomienda marcar el año 2016, como el punto cero, pero sólo la deuda acumulada del estudiantado que, en el año, 2018 se encuentra inscrito en el centro, ya que la posibilidad de recuperar cobros pendientes del alumnado que en la actualidad no está matriculado en el instituto es casi imposible. La escasa cobertura de comunicación en las comunidades y la gran fluidez migratoria de las familias impide el contacto o el seguimiento de la juventud egresada.

Por lo tanto, se plantea un objetivo real de recuperar parte de la deuda estudiantil acumulada del primer grado del año 2016, y del primer y segundo grado del año 2017 y se realiza la (Anexo 9).

Tabla 14: Deuda estudiantil acumulada, con posibilidad de recuperar una parte

Año	2016		2017		Total 2016 y 2017	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Primer grado	3.650Q	9,34%	11.900Q	30,48%	15.550Q	39,82%
Segundo grado			23.500Q	60,18%	23.500Q	60,18%
Total, acumulado	3.650Q	9,34%	35.400Q	90,66%	39.050Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 muestra que la deuda estudiantil acumulada durante el año 2016 y 2017, es de 39.050 quetzales, contando solo con el estudiantado que está matriculado en el curso académico 2018. Por lo que la deuda estudiantil total con la que contaba Casa de Esperanza de 211.950 quetzales analizada en la tabla 7, se reduce a 39.050 quetzales.

Además, en esta propuesta, se estima que en el curso escolar 2018, tomando en cuenta los 3 grados, el estudiantado dejará a deber 67.000 quetzales, por lo que, en la siguiente tabla, se recoge información de la deuda estimada para el año 2018:

Tabla 15: Deuda estudiantil estimada para el 2018

	2018 (Estimada)	
	Absoluto	%
Primer grado	12.000Q	30,73%
Segundo grado	32.000Q	81,94%
Tercer grado	23.000Q	58,90%
Total, acumulado	67.000Q	171,57%

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, una vez actualizados los cobros y pagos pendientes, los saldos quedarían de la siguiente manera;

- Deuda estudiantil acumulada 2016 y 2017	—————▶	+ 39.050 quetzales
- Deuda estudiantil estimada para el año 2018	—————▶	+ 67.000 quetzales
Total	—————▶	+ 106.050 Quetzales
- Deuda del instituto hacia el personal docente	—————▶	- 21.500 quetzales

A partir de aquí, se trabajará en base a estos resultados, y se llevarán a cabo diferentes propuestas para que el instituto pague la deuda de 21.500 quetzales y consiga liquidez para poder operar.

- **Programa de ayudas para estudiantes con escasos recursos económicos**

El programa tiene doble finalidad; por una parte, conseguir liquidez y asegurar la continuidad de la formación del estudiantado, colaborando con la economía de las familias del área rural, y, por otro, recuperar a corto plazo la mayor parte posible de la deuda estudiantil acumulada desde el año 2016, así como parte de la deuda estimada para el año 2018.

Por lo tanto, a través de 2 programas de becas, se pretende ayudar a la parte del alumnado con deuda o proveniente de familias con escasos recursos económicos. Además, el programa podrá reimplantarse en los siguientes años, lo que también puede originar un rendimiento auténtico a largo plazo.

Cabe señalar, que ambos casos requieren de una recaudación de fondos y son completamente independientes entre ellos. En consecuencia, para poner en marcha los programas, se hace uso de la financiación externa, lo que se especifica y se aclara en la descripción de cada programa de becas.

○ Programa beca solidaria

Se trata de una beca donde varias personas contribuyen con las cuotas de una reducida y selecta parte del estudiantado y por un periodo limitado. Para conseguir la financiación, se propone realizar una recolecta de fondos a través de la campaña de Crowdfunding² haciendo uso de las redes sociales.

El dinero recaudado se reparte entre las personas más necesitadas apoyándolas con algunas pocas mensualidades y cada vez que alguien recibe una beca solidaria, también recibe una carta de compromiso donde se le anima a que cancele parte de la deuda, aunque sea con cantidades pequeñas. Si la persona becada responde económicamente, el instituto se compromete a volver a becarla en las siguientes convocatorias (Anexo 10).

Para realizar este proceso, primero se analiza que estudiantes tienen más deuda acumulada, y después, se toma en cuenta la puntuación media escolar y otros rasgos como el comportamiento o la participación en el centro. Así, además de apoyar la economía de muchas familias, se motiva al alumnado a que siga estudiando, y, a reducir pagos pendientes con el instituto.

En febrero de 2018, la alumna, presenta el programa de la beca solidaria en el Instituto Casa de Esperanza, y se da luz verde para la puesta en marcha del programa. Además, en ese momento, el centro educativo informa de que hay 4.200 quetzales de un fondo solidario que creó el antiguo personal voluntario y entonces, se decide destinarlo para el programa beca solidaria. En marzo de 2018 se abre la campaña de crowdfunding con el objetivo de conseguir 1.000€.

Durante los primeros 3 meses, la campaña tiene gran presencia en las redes sociales y se consigue más del 50% del objetivo. Después del mes de junio la campaña pierde fuerza, pero se sigue insistiendo hasta el cierre de la campaña, que se da el 15 de noviembre, junto al cierre del curso académico. Al final, se logra el 101% del objetivo, logrando 1.010 €, lo que corresponde a 8.849 quetzales (FundRazr, s.f.).

Por otro lado, se registran 2 envíos de donativos directos que suman 4.284 quetzales, y se decide sumarlo al fondo del programa beca solidaria. Así, la financiación obtenida para el programa de beca solidaria asciende a 17.333 quetzales.

➤ Seguimiento oficial 2018: beca solidaria

Para poner en marcha el programa, no se ha esperado al cierre de la campaña, y se ha ido retirando parte del dinero durante el curso escolar para abrir las convocatorias de las becas (Anexo 11).

La primera convocatoria se da el 22 de marzo del año 2018, correspondiente al 3º plan presencial del curso y son seleccionados 5 alumnos del tercer grado con una deuda acumulada de más de 15 cuotas cada uno. Como fruto, 3 de estos, regresan al 4º plan con un resultado positivo; traen una aportación económica para el pago de cuotas, en otras palabras, en esta primera convocatoria, el estudiantado responde económicamente con un 46,57% de lo invertido o financiado.

² El termino crowdfunding deriva del inglés, y se puede entender como una red de financiación colectiva, principalmente vía online. Así, se marca un objetivo para financiar un proyecto, normalmente económico, y a través de las conocidas redes sociales, se hace llegar a toda la gente posible que participa de forma altruista con pequeñas o grandes donaciones.

Tabla 16: Inversión y resultado de la beca solidaria, 1º, 2º y 3º convocatorias

1º Convocatoria: 22.03						
Alumnado	Financiado			Resultado del estudiantado		
	Año que cubre la beca	Cantidad de Beca	%	Año que cubre el resultado	Resultado en quetzales	%
N.º1	2016	1.150Q	14,81%			
N.º2	2016	1.000Q	12,88%	2017	750Q	9,65%
N.º3	2017	1.333Q	17,16%	2017-2018	1.967Q	25,33%
N.º4	2016-2017	2.950Q	37,99%			
N.º5	2017	1.333Q	17,16%	2017	900Q	11,59%
Total		7.766Q	100,00%		3.617Q	46,57%

2º Convocatoria: 20.05						
Alumnado	Financiado			Resultado del estudiantado		
	Año que cubre la beca	Cantidad de beca	%	Año que cubre el resultado	Resultado en quetzales	%
N.º2	2017	1.500Q	31,14%			
N.º5	2017	617Q	12,81%	2018	2.200Q	45,67%
N.º6	2017 - 2018	1.500Q	31,14%	2018	700Q	14,53%
N.º7	2017	1.200Q	24,91%			
Total		4.817Q	100,00%		2.900Q	60,20%

3º Convocatoria: 10.07						
Alumnado	Financiado			Resultado del estudiantado		
	Año que cubre la beca	Cantidad de beca	%	Año que cubre el resultado	Resultado en quetzales	%
N.º3	2018	1.050Q	22,11%	2018	2.100Q	44,21%
N.º5	2018	700Q	14,74%	2018	1.450Q	30,53%
N.º6	2018	1.450Q	30,52%	2018	1.300Q	27,37%
N.º7	2018	850Q	17,89%	2018	3.500Q	73,68%
N.º8	2018	350Q	7,37%			
N.º9	2018	350Q	7,37%			
Total		4.750Q	100,00%		8.350Q	175,79%

Fuente: Elaboración propia

Así, considerando un resultado positivo del programa, se decide hacer una 2º convocatoria y se observa que en este caso, el resultado económico aumenta al 60,20%, por lo que se obtiene un mayor efecto.

En julio del mismo año se decide abrir una 3º convocatoria y el resultado llega a ser aún mejor, ya que se consigue recaudar un 175,79% de lo invertido.

Finalmente, entre la parte invertida o financiada y las aportaciones económicas del estudiantado, el resultado económico que se logra con el programa de la beca solidaria es de 32.200 quetzales, de los cuales, el 53,83% corresponde a las becas y el 46,17% al resultado económico del alumnado.

Tabla 17: Resultado final del programa beca solidaria

Resultado final del programa beca solidaria						
Convocatorias	Financiado		Resultado		Total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
1°	7.766Q	24,12%	3.617Q	11,23%	11.383Q	35,35%
2°	4.817Q	14,96%	2.900Q	9,01%	7.717Q	23,97%
3°	4.750Q	14,75%	8.350Q	25,93%	13.100Q	40,68%
Total	17.333Q	53,83%	14.867Q	46,17%	32.200Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia

o Programa de beca 1 a 1

En este caso, la beca es más personal, de esta forma, una persona coge el compromiso de financiar parcial o en su totalidad la cuota de un estudiante del curso actual durante un tiempo determinado. Así mismo, en el caso que la beca no sea financiada al 100%, el alumnado tiene la obligación de aportar la diferencia, en caso contrario, perderá la ayuda económica y se le cederá a otra persona.

Para recaudar los fondos necesarios, se lleva a cabo una campaña de comunicación vía email, contactando principalmente con el personal voluntario que en el pasado ha colaborado con el instituto. Además, mediante las redes sociales como Facebook, se publica la información del programa y se intenta llegar al máximo de personas posibles para conseguir más becantes. Con el fin de formalizar el programa y tener un registro de los posibles resultados, se crea un formulario oficial (Anexo 12).

En febrero de 2018, se presenta el proyecto ante el personal del centro educativo, y se da luz verde para la puesta en marcha del programa. Durante el mes de febrero, se lleva a cabo la campaña de comunicación para conseguir la mayor cantidad posible de becantes.

➤ Seguimiento oficial 2018: beca 1 a 1

Como resultado, se consiguen 6 becantes y al final del curso académico de obtienen 26.100 quetzales, de los cuales, el 80,08% es financiado por los colaboradores y el 19,92% corresponde al resultado del alumnado (Anexo 13).

Tabla 18: Resultado final del programa beca 1 a 1

Resultado final del programa beca 1 a 1						
Beca	Financiado		Resultado		Total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
N.º1	4.200Q	16,09%	150Q	0,57%	4.350Q	16,66%
N.º 2	3.850Q	14,75%	500Q	1,91%	4.350Q	16,66%
N.º3	3.850Q	14,75%	500Q	1,91%	4.350Q	16,66%
N.º4	3.000Q	11,50%	1.350Q	5,16%	4.350Q	16,66%
N.º5	3.000Q	11,50%	1.350Q	5,16%	4.350Q	16,66%
N.º6	3.000Q	11,50%	1.350Q	5,16%	4.350Q	16,66%
Total	20.900Q	80,08%	5.200Q	19,92%	26.100Q	100,00%

Fuente: Elaboración propia

- Resultado final después del programa de ayudas

Antes de mostrar el resultado, es importante mencionar, que durante el curso escolar 2018, parte del alumnado con cuotas pendientes de pago ha abandonado los estudios. A este hecho se le va a llamar amortización por deserción o por abandono de estudios, y es que, la cantidad de deuda que crea este grupo se va a reducir de la deuda actual porque en este trabajo, solo se considera la deuda del estudiantado que sigue activo en el instituto. Por lo tanto, la deuda del alumnado queda de la siguiente manera;

- 2016	→	3.650Q – 0Q	=	3.650Q
- 2017	→	35.400Q – 7.700Q	=	27.700Q
- 2018	→	67.000Q – 27.950Q	=	39.050Q
- TOTAL				= 70.400Q

Por lo tanto, a final del año, se actualiza nuevamente los saldos (Anexo 14), y en las siguientes tablas, se observa el resultado final que ha obtenido Casa de Esperanza tras el programa de ayudas, incluyendo la beca solidaria y la beca 1 a 1, y teniendo en cuenta la amortización por deserción.

Tabla 19: Resultado final del programa de ayudas para los años 2016 y 2017

	Resultado de los programas de ayudas							
	Deuda		Beca solidaria				Deuda recuperada	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
2016	3.650Q	100,00%	3.650Q	100,00%			3.650Q	100,00%
2017	27.700Q	100,00%	10.600Q	38,27%			10.600Q	38,27%
2018	39.050Q	100,00%	17.950Q	45,97%	26.100Q	66,84%	44.050Q	112,80%
Total	70.400Q	100,00%	32.200Q	45,73%	26.100Q	37,07%	58.300Q	82,81%

Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra que, tras el programa de ayudas, del año 2016, se ha recuperado el 100,00% de la deuda total, y del año 2017, se ha podido rescatar el 38,27%. Por otra parte, el resultado final del programa de ayudas para el año 2018, ha sobrepasado las estimaciones, ya que se ha logrado un 112,80%.

Al final, de la deuda total de 70.400 quetzales, correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018 (estimada), se han recuperado 58.300 quetzales, lo que corresponde a un 82,81%.

Además, el propósito es que, durante el año 2019, se implante nuevamente ambos programas de ayudas, y así, para el año 2020, el Instituto Casa de Esperanza, podrá tener toda su deuda actualizada y liquidada.

7.2. Bloque 2: Auto sostenibilidad financiera

En este punto, el objetivo es incrementar los ingresos y disminuir los gastos. Para ello, se proponen nuevas fuentes de financiación.

Cabe destacar, que algunas de las propuestas de mejora realizadas en este apartado han sido puestas en marcha al inicio del año 2018. En el caso de la energía eléctrica, el resultado ha sido muy positivo, ya que la alumna ha desarrollado un proyecto para presentar en la subvención publicada por la Embajada de Alemania en Guatemala, y este, ha sido seleccionado como ganador del concurso.

En este sentido, en la elaboración de los presupuestos de gastos e ingresos, algunas partidas están basadas en números estimados. Otras en cambio, son cantidades reales, en concreto, los números de los resultados de las propuestas de mejoras puestas en marcha durante el año 2018 son reales.

Tabla 20: Nuevas fuentes de financiación

Reducir gastos		Aumento de ingresos	
Recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> • Producción alimentaria 	Recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de producto fresco • Alquiler de infraestructura
Financiación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Energía eléctrica • Financiación de docentes 	Financiación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones económicas

Fuente: Elaboración propia

- Reducción de gastos con recursos propios → Producción alimentaria

Se ha observado que el Instituto Casa de Esperanza solamente explota aproximadamente una quinta parte de todo el terreno que posee. El área agrícola es una oportunidad para reducir gastos del presupuesto de la partida de alimentación, y a su vez, poder generar ingresos a través de la venta de los productos obtenidos en la cosecha.

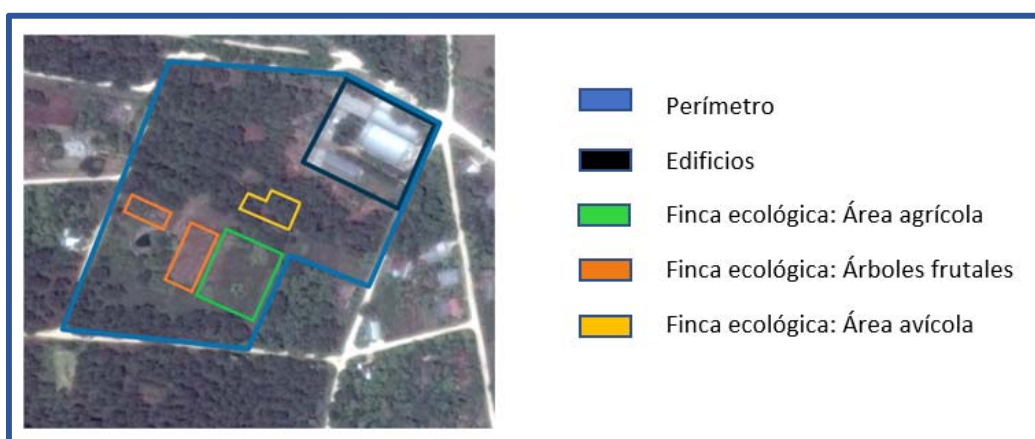
Así, esta propuesta se basa en la creación de una finca ecológica y autosostenible que abarca 3 áreas productivas: Área agrícola, área de árboles frutales y área avícola; En el primero, se crea un huerto de 300m², con sistema de riego, y, un invernadero para garantizar la siembra durante todo el año. La cosecha se utilizará para la propia alimentación del alumnado y personal del instituto, por lo que se genera un ahorro económico considerable. Así mismo, en el caso de que haya stock del producto, se puede vender en el mercado y obtener un ingreso extra.

Por otro lado, la inversión de plantar 300 árboles frutales tiene doble resultado, ya que, además de mejorar la dieta alimentaria del estudiantado, también se pueden aumentar

los ingresos si las frutas cosechadas se usan para vender en la tienda escolar o en el mercado del pueblo.

Por último, en el área avícola, se propone construir un gallinero de unos 150m² con capacidad para 150 aves. La inversión en esta área puede tener un gran resultado positivo, puesto que la producción de huevos reduce los gastos de alimentación y aumenta los ingresos con la venta del producto fresco.

Ilustración 22: Foto aérea del proyecto finca ecológica



Fuente: Elaboración propia basada en *Google Maps*

La alumna es consciente de la complejidad que tiene este proyecto, ya que, la falta de recursos económicos y humanos dificulta la creación y continuidad del proyecto. Sin embargo, a través de la búsqueda de subvenciones o patrocinadores, se puede dar con la entidad que quiera financiar el proyecto y facilite la puesta en marcha de la idea.

Es el caso de la subvención publicada por El Fondo de la Embajada de Nueva Zelandia en México (NZE), a la que el Instituto Casa de Esperanza se ha presentado tras la elaboración de un proyecto desarrollado por la alumna (Anexo 15).

Para garantizar la viabilidad y continuidad del proyecto, básicamente son 3 los factores necesarios: Manutención, mantenimiento y seguridad. Para la alimentación de los animales, los primeros 5 meses se incluyen en el presupuesto de la subvención solicitada, y después, se produce el alimento necesario en el área agrícola e incluso se compra en caso necesario.

Respecto al mantenimiento y seguridad, se pretende contratar a una persona que es financiada con los beneficios de la venta del producto fresco, aunque el salario de los primeros 5 meses también se incluyen en la subvención. Así mismo, el proyecto se incluye en el programa del voluntariado, para fomentar el recurso humano.

Con el fin de obtener resultados más objetivos, se estima primero el ahorro mensual que se obtiene con el funcionamiento de la finca ecológica. En este caso no se considera ningún gasto, ya que estos, se toman en cuenta después, junto a los ingresos. En la siguiente tabla, se estudia solo el ahorro económico que logra el instituto utilizando solo los productos frescos necesarios.

Tabla 21: Ahorro económico con el funcionamiento de la finca ecológica

Partida	Producto	Ahorro económico mensual	Meses	Ahorro anual	% sobre el presupuesto de gastos
Alimentación	Huevos	800Q	11	8.800Q	2,58%
	Carne	600Q	11	6.600Q	1,93%
	Vegetales	300Q	11	3.300Q	0,97%
Total				18.700Q	5,48%

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se observa que la partida presupuestaria de alimentación se reduce 18.700 quetzales, lo que significa más de un 5% de gasto menos.

- Aumento de ingresos con recursos propios —————> Venta de producto fresco

Con el mismo proyecto de la finca ecológica, se aumentarán los ingresos a través de la venta de producto fresco. Así, el género no utilizado en la alimentación del centro educativo se venderá en el mercado, lo que generará ingresos extras. Los productos que se venderán son huevos, pollo, varios vegetales y fruta.

A continuación, se muestra el resultado total del beneficio que se logrará con el proyecto de la finca ecológica, tomando en cuenta los gastos de manutención y mantenimiento para una mayor aproximación a la realidad.

Tabla 22: Ingreso mensual con la venta de producto fresco

Ingresos			Gastos			Beneficio	
	Absoluto	%		Absoluto	%	Absoluto	%
Huevos	1.800Q	60,00%	Personal de mantenimiento	1.200Q			
Pollo	700Q	23,33%	Alimentación	300Q			
Vegetales	300Q	10,00%					
Fruta	200Q	6,67%					
Total	3.00Q	100,00%		1.500Q	50,00%	1.500Q	50,00%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el beneficio neto que adquiere el centro educativo con el proyecto de la finca ecológica es de 1.500 quetzales mensuales, y dado que la venta del producto se puede realizar durante los 10 meses que dura el curso escolar, el beneficio anual aumenta a 15.000 quetzales, lo que corresponde a un aumento del 5,85% del presupuesto de ingresos.

- Aumento de ingresos con recursos propios —————> Alquiler de infraestructura

La infraestructura física del centro educativo es clave para la financiación interna, la cual puede ser una alternativa para aumentar los ingresos anuales. De hecho, al inicio del año 2018, se observa que el instituto posee varios dormitorios y espacios desocupados, y, en ese mismo momento, se tiene constancia de que varios exalumnos y exalumnas de Casa de Esperanza seguirán estudiando el ciclo diversificado en el casco urbano de Poptún.

Así, se plantea una nueva iniciativa ante la directiva del centro educativo. La propuesta se basa en alquilar los dormitorios al alumnado de promociones anteriores y ofrecer alimentación durante el plan presencial a cambio de un coste asequible. El salón de actos también es una oportunidad para obtener ingresos si se renta el espacio para diferentes eventos y actividades. Por lo tanto, se añaden las partidas de alquiler de salón y dormitorios al presupuesto de ingresos.

El presupuesto estimado a fecha 31.01.2018 es de 256.400 quetzales. Después de implementar la propuesta de la renta de infraestructura, el presupuesto aumenta 23.000 quetzales, lo que significa un incremento del 8,97%.

Tabla 23: Ingreso anual con el alquiler de infraestructura

Partida	Valor	Meses- veces	Cantidad de estudiantes	Absoluto anual	% sobre el presupuesto de ingresos
Alquiler del salón	1.000Q	5		5.000Q	1,95%
Alquiler de dormitorios	300Q	10	6	18.000	7,02%
Total				23.000Q	8,97%

Fuente: Elaboración propia

Además, para el curso académico 2019, el porcentaje podría aumentar al 13% si se mantienen las condiciones actuales y si se aumenta la cantidad de dormitorios a rentar y se fomenta aún más el alquiler del salón de actos.

- Reducción de gastos con financiación externa —————> Energía eléctrica

En este punto se fomenta la búsqueda de subvenciones que permitan al Instituto Casa de Esperanza generar un ahorro económico o una reducción de gastos, tal como productos de alimentación, alternativas para el consumo de la energía eléctrica, reparación y mantenimiento de la infraestructura, o incluso útiles escolares y productos de limpieza. Para ello, es de vital importancia la constante búsqueda de posibles subvenciones públicas o privadas.

En enero del año 2018, se da con la posibilidad de participar en una subvención publicada por la Embajada de Alemania en Guatemala. Con el fin de acceder a dicho

concurso, la alumna, desarrolla un proyecto basado en la implantación del sistema eléctrico vía panel solar (Anexo 16).

En septiembre, de ese mismo año, la embajada comunica que el proyecto presentado por Casa de Esperanza ha sido seleccionado (Anexo 17). Este hecho genera una reducción aproximadamente del 2% anual en el presupuesto de gastos.

Ilustración 23: Instalación de los paneles solares



Fuente: Elaboración propia

Este acontecimiento ha sido muy importante para todo el personal del instituto, no solo por la reducción de gasto y la pequeña aportación al medio ambiente, sino también por la ilusión y oportunidad que eso ocasiona, precisamente la motivación de continuar con la búsqueda de subvenciones y poder realizar diferentes proyectos de infraestructura o una mejora en la alimentación del alumnado.

- Reducción de gastos con financiación externa ———▶ Financiación de docentes

En el presupuesto de gastos, la partida de salarios abarca más de un 75% sobre el total. Luego, en esta propuesta se impulsa la búsqueda de patrocinios mediante el envío de solicitudes

Al inicio del curso escolar 2018, y ante la difícil situación económica que atraviesa el Instituto Casa de Esperanza, se propone solicitar ayuda económica a la Asociación de Centros Educativos Mayas, ACEM, la cual trabaja con el Ministerio de educación, por lo que se realiza la solicitud y se envía a dicha Asociación. El objetivo del instituto es que ACEM pueda aportar, al menos, el apoyo económico para uno de los salarios del personal docente, lo que corresponde a 42.000 quetzales anuales, un 12% sobre el total de gastos (Anexo 18).

Además, sí la Asociación ACEM no aprueba la solicitud, se propone seguir con la búsqueda de la financiación de personal docente mediante el envío de solicitudes a diferentes entidades (Anexo 19).

- Aumento de ingresos con financiación externa —► Subvenciones económicas

En relación con las subvenciones económicas, en este caso también es de gran importancia la continua búsqueda y revisión de las convocatorias publicadas por diferentes entidades.

En enero del año 2018, se localiza otra subvención publicada por la organización sin ánimo de lucro “Entre Mundos”, ubicada en Guatemala. De ahí que, se elabora un proyecto fomentando la lectura y el buen uso de las nuevas tecnologías, y se solicita ayuda económica para las partidas de alimentación y gastos de personal.

Sin embargo, la organización Entre Mundos no tomó en cuenta el proyecto presentado debido a la falta de varios documentos requeridos como es el caso de la solvencia fiscal actualizada entre otros (Anexo 20).

Por lo tanto, se propone realizar un seguimiento a la publicación de las subvenciones, principalmente las que ofrecen cantidades económicas sin ningún requisito de invertir en cuestiones específicas.

Así mismo, para facilitar el trabajo, es conveniente elaborar un documento que registre los datos de diferentes organizaciones que publican subvenciones anualmente, por ejemplo, la organización Entre Mundos, a la que el Instituto Casa de Esperanza podrá acceder nuevamente en el año 2019.

De todas formas, la alumna es consciente de que esta propuesta no certifica el aumento de ingresos, sin embargo, con constancia y perseverancia, cree que es posible el logro de 1 o 2 concesiones anuales, con un incremento de 12.000 quetzales anuales, lo que significa un 4,68% de suma en el presupuesto de ingresos.

- **Resultado estimado tras la implementación de las nuevas fuentes de financiación**

Como se ha dicho, algunas de las propuestas para aumentar las fuentes de financiación han sido implantadas al inicio del año 2018, por lo que, en ese caso, los números reflejados en los siguientes presupuestos son reales. No obstante, los demás casos son ideas que aún no se han puesto en marcha, de manera que el resultado final es una aproximación.

Por una parte, en la siguiente tabla, se muestra el presupuesto de gastos en diferentes fechas. Así, se observa que, a principio del año 2018, el presupuesto estimado ascendía a 341.1000 quetzales anuales.

Después, tras la subvención concedida por la embajada de Alemania en Guatemala, Casa de Esperanza ha conseguido ahorrar un 1,76% correspondiente a la partida de energía eléctrica, lo que ha generado que el presupuesto disminuya a 335.100 quetzales anuales.

Además, en el caso de que el centro logre financiación para una persona del área docente y ponga en marcha el proyecto de la finca ecológica, el presupuesto podría reducirse hasta la cantidad de 274.400 quetzales anuales, lo que significa un 19,56% de gasto menos.

Tabla 24: Presupuesto de gastos y posibles ahorros económicos

Presupuesto gastos anuales 2018						
		Meses	Mensual	Anual total	% sobre el presupuesto total	Ahorro anual
+968	Salarios	15	17.300Q	259.500Q	76,08%	
	Alimentación	11	4.600Q	50.600Q	14,83%	
	Energía eléctrica	12	600Q	7.200Q	2,11%	
	Internet	12	400Q	4.800Q	1,41%	
	Reparación y mantenimiento	1	3.900Q	3.900Q	1,14%	
	Útiles de limpieza y basura	11	400Q	4.400Q	1,29%	
	combustible para moto	11	200Q	2.200Q	0,65%	
	Papelería oficina y administración	1	2.800Q	2.800Q	0,82%	
	Viajes	1	1.500Q	1.500Q	0,44%	
	Otros gastos	2	2.100Q	4.200Q	1,23%	
Gasto total 31.01.2018			33.800Q	341.100Q	100,00%	
	Ahorro energía eléctrica	12	-500Q	-6.000Q		-1,76%
Gasto total 30.11.2018				335.100Q		98,24%
	Ahorro salarios	15	-2.800Q	-42.000Q		-12,32%
	Ahorro alimentación	11	1.700Q	-18.700Q		-5,48%
Ahorro total estimado				-60.700Q		-17,80%
Gasto total estimado 30.11.2019				274.400Q		80,44%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el presupuesto de ingresos inicial muestra un saldo estimado de 256.400 quetzales, el cual no es suficiente para cubrir los gastos iniciales estimados.

Tabla 25: Presupuesto de ingresos

Presupuesto de ingresos anuales 2018						
o		Valor	Meses	Cantidad de estudiantes	Anual total	% sobre el presupuesto total
	Cuota inscripción	150Q	1	56	8.400Q	3,28%
	Cuota mensualidad	350Q	12	56	235.000Q	91,65%
	Tienda escolar	700Q	10		7.000Q	2,73%
	Donaciones	500Q	12		6.000Q	2,34%
Total 31.01.2018					256.400Q	100,00%
	Alquiler de salón	1.000Q	5		5.000Q	1,95%
	Alquiler de dormitorios	300Q	10	6	18.000Q	7,02%
Total real 30.11.2018					279.400Q	108,97%
	Venta de producto	1.500Q	10		15.000Q	5,85%
	Subvenciones económicas	6.000Q	2		12.000Q	4,68%
Total estimado 2020					306.400Q	119,50%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, tras la puesta en marcha de la propuesta de alquiler de infraestructura, al final del curso escolar 2018, el presupuesto de ingresos ha aumentado un 8,97%, con un resultado total de 279.400 quetzales anuales.

Además, en el supuesto de que el proyecto de la finca ecológica saliera adelante, con la venta del producto fresco sobrante, así como con la obtención de varias subvenciones económicas, se lograría aumentar el presupuesto de ingresos anual a 306.400 quetzales, lo que significaría un incremento del 19,50% sobre el presupuesto estimado inicial.

En definitiva, si se consiguieran todas las nuevas fuentes de ingresos propuestas, el instituto, no solo dejaría de tener un déficit estimado de 84.700 quetzales anuales, si no también, pasaría a tener un beneficio de 32.000 quetzales anuales, los cuales podrían permitir la disminución de la cuota mensual estudiantil, aumentando así las posibilidades de acceso a la educación para la juventud petenera.

7.3. Bloque 3: Docencia y alumnado

El siguiente punto trata de incrementar tanto la cantidad de estudiantes, como la cantidad de docentes en el Instituto Casa de Esperanza. Por una parte, la cantidad de alumnado matriculado ha disminuido considerable en los últimos años, llegando al mínimo de su capacidad en el año 2018 con 56 inscripciones registradas, lo que corresponde a un 32,36% sobre el total de la capacidad máxima. Por otra parte, la cantidad de personal docente también es escasa e insuficiente, de modo que urge ampliar la plantilla y reducir la carga de trabajo de cada docente.

Para ello, se propone conseguir patrocinios de diferentes empresas. Esta propuesta está diseñada para un largo plazo, ya que se puede implantar durante varios años.

Para comenzar, primero se identifican los patrocinadores potenciales y después se crea una lista donde se anota información básica de cada entidad. Así, durante la estancia de la alumna en Guatemala, esta, da comienzo a la elaboración de una base de datos en la que se registran los siguientes campos; Nombre de la entidad, ubicación, persona de contacto, teléfono, e-mail y página web. Igualmente, se añaden 2 campos más en caso de que se contacte con la empresa u organización; Fecha de envío de la solicitud y fecha de respuesta.

Luego, se crea una plantilla de solicitud que servirá para enviar a las diferentes entidades que se han registrado en la base de datos con el fin de encontrar patrocinadores para el instituto (Anexo 21).

Finalmente, se comienza a enviar solicitudes a las diferentes entidades para conseguir patrocinios, y como resultado, en el primer trimestre del curso académico 2018, la empresa guatemalteca *Natur Aceites* acepta reunirse con responsables del centro educativo.

El Instituto Casa de Esperanza, elabora un borrador para presentar a la empresa, y, dado que esta se dedica a la producción sostenible de aceite de palma, y ejerce actividad en zonas de área rural del departamento de Petén, la idea trata de financiar a 20 estudiantes, principalmente mujeres y de habla q'eqchi' de la microrregión donde se ubica la empresa, en el municipio de San Luís (Anexo 22). Así, en marzo de 2018, se realizan varias reuniones en el instituto, así como una visita a la misma empresa de *Natur Aceites*, donde se presenta el borrador elaborado para el patrocinio.

Ilustración 24: Personal de Casa Esperanza en la empresa Natur Aceites



Fuente: Elaboración propia

Una vez presentada la propuesta, el instituto, se compromete a dar formación técnica agroforestal al estudiantado patrocinado, y así, una vez terminado los estudios, tendrán conocimientos para trabajar en la misma empresa y aumentar la participación comunitaria.

Después, considerando que el proceso para acordar el patrocinio está en marcha, *Natur Aceites* propone realizar un estudio más profundo y por eso, contrata a una persona por un periodo de 6 meses que trabajará para analizar la viabilidad de la propuesta al mismo tiempo que mantendrá contacto directo con las posibles familias de los estudiantes que serán los beneficiarios del convenio.

Al final, el proceso se alarga más de lo esperado, y a pesar de no llegar a cerrar ningún acuerdo, la relación generada entre la asociación y la empresa posibilita la puesta en marcha del proyecto en los años siguientes.

Por lo tanto, el instituto decide seguir la propuesta y continuar con la búsqueda de patrocinios haciendo uso de la plantilla de solicitud elaborada al principio con el fin de aumentar tanto la cantidad de estudiantes como la plantilla del personal docente.

7.4. Bloque 4: Funcionalidad y eficiencia del Instituto Casa de Esperanza

- **Cambio de los estatutos**

La desactualización del registro del cambio de presidente y representante legal de la Asociación ACOHI, ha imposibilitado la participación en la subvención publicada por la organización Entre Mundos y otras varias oportunidades, de ahí que esta propuesta se basa en la actualización y la realización de los cambios en los estatutos para conseguir una correcta gestión en cualquier trámite necesario de la asociación.

Durante el primer trimestre del año 2018, la alumna realiza diferentes papeleos para comenzar con el proceso del registro del cambio. Después, otra voluntaria se hace responsable del procedimiento y, como resultado, a fecha de hoy, el registro está

actualizado y la asociación posee todos los documentos necesarios actualizados, tanto legal como fiscalmente (Anexo 23).

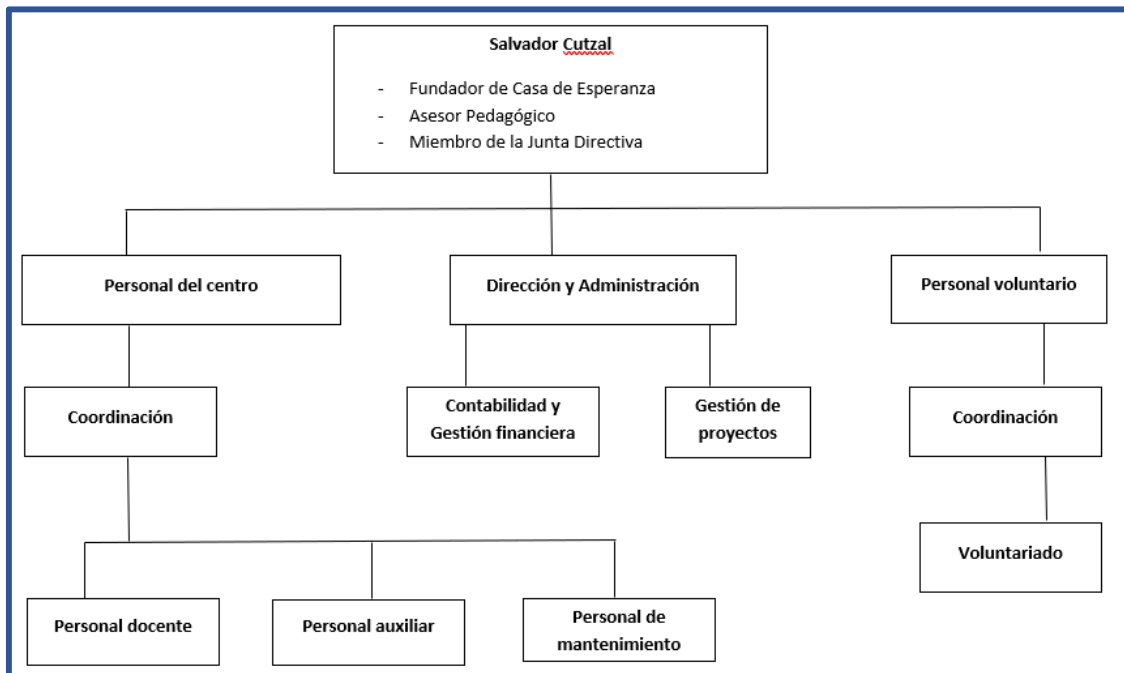
Sin embargo, el hecho que los estatutos de Instituto Casa de Esperanza solo permitan que la duración para el presidente y representante legal sea de un año ocasiona problemas anualmente, ya que el tiempo para gestionar los trámites es largo. Según la legislación guatemalteca, el tiempo máximo es de 3 años, por eso, se recomienda actualizar esa cláusula de los estatutos urgentemente y cambiar la duración para ejercer como presidente y representante de 1 a 3 años.

- **Reestructuración de la organización y de las funciones del Instituto Casa de Esperanza**

Respecto a la estructura organizativa y administrativa del instituto, se plantean algunos cambios ya que, en el sistema aplicado hasta ahora, se observa que las responsabilidades recaen sobre pocas personas lo que genera una sobrecarga y una mala organización.

Se propone el siguiente organigrama para el funcionamiento del Instituto Casa de Esperanza;

Ilustración 25: Propuesta del nuevo organigrama del Instituto Casa de Esperanza



Fuente: Elaboración propia

- **Personal para administración de proyectos**

En un periodo de medio plazo, se propone contratar una persona que se haga responsable de la administración de proyectos, en concreto, que abarque las funciones de la búsqueda de subvenciones, seguimiento de becas y captación de fondos entre otras.

La alumna propone delegar esta tarea a una persona fija, y en el caso del instituto no disponga de suficientes fondos para la contratación, la idea es de hacer responsable a una persona voluntaria. Para ello, el proceso de la búsqueda del programa del voluntariado deberá ser muy selectiva, y ofrecer este puesto a las personas que lleguen para un periodo mínimo de 6 meses.

El personal del instituto, con el fin de garantizar una buena actividad, deberá de mostrar el funcionamiento interno del instituto, así como parte de la administración, o la gestión de becas a la persona encargada.

El sujeto, por su parte, tendrá la responsabilidad de buscar patrocinios, subvenciones, ampliar los contactos actuales, realzar lazos con otras asociaciones y entidades, posibilitar la puesta en marcha de diferentes convenios y la continua actualización de diferentes documentos para ampliar horizontes en el Instituto Casa de Esperanza.

Capítulo 8: Conclusiones

En la actualidad, existen muchas asociaciones sin ánimo de lucro orientadas a la satisfacción de necesidades en educación, salud o medio ambiente (entre otras) en países en vías de desarrollo. La misión y visión principal de estas organizaciones, normalmente consiste en llenar un “vacío” que el gobierno de cada país no llega a cubrir.

Por lo tanto, su papel resulta muy importante en la mayoría de los casos, más aún por el bien social que genera el conjunto de actividades de ayuda humanitaria que ofrecen. No obstante, aquí también entra en juego el interés político y económico de muchos países, debido a los recursos financieros que movilizan este tipo de asociaciones.

Además, una de las problemáticas que surge en las ONGs, es la dependencia que se crea ante las ayudas económicas, principalmente de las subvenciones públicas. Esto puede llevar a la paradoja de que al final, ese “vacío” que los gobiernos no llegan a cubrir, se termina financiando a través de este tipo de asociaciones.

Por otra parte, para que estas organizaciones tengan viabilidad, es conveniente que tengan diferentes estrategias a corto y largo plazo, y líneas de financiación bien definidas. Como se ha mencionado, la continuidad de la mayoría de estas organizaciones depende especialmente de la financiación externa, de ahí que, entre sus principales funciones destacan las relacionadas con la obtención de subvenciones, búsqueda de patrocinios, convenios con otras entidades y captación de socios entre otras.

Sin embargo, es importante que las asociaciones fomenten la financiación interna para conseguir una mayor autosuficiencia y estabilidad: por ejemplo, mediante la venta de algún producto propio o realizando diferentes actividades y eventos. Las relaciones con otras organizaciones también es una vía importante para crear convenios de colaboración.

A pesar de que el área financiera abarque gran parte de las funciones a realizar, el área de recursos humanos o administración entre otras, también tienen importancia. Además, es esencial una buena comunicación entre todos los campos para alcanzar los objetivos marcados.

En nuestro caso de estudio, la Asociación ACOHI, como se ha podido comprobar, está inmersa en un déficit financiero que le impide operar y gestionar los recursos adecuadamente, lo que evidencia la necesidad de solventar la entidad.

Los resultados del análisis externo permiten ver que, a pesar de que la oferta en educación pública y las alternativas a esta hayan aumentado en los últimos años, aún hoy en día sigue habiendo una gran carencia educativa para la juventud guatemalteca, especialmente en el departamento de Petén. Además, el hecho de que esta región haya sido histórica y geográficamente excluida de la sociedad implica que los indicadores sociodemográficos sean verdaderamente preocupantes, principalmente entre los habitantes del área rural e indígenas, no sólo con altos porcentajes de pobreza y desigualdad, sino también con miles de jóvenes sin educación y cientos de niñas embarazadas, y otras tantas familias desplazadas.

Por otro lado, el análisis interno refleja que Casa de Esperanza tiene serios problemas financieros lo que pone en duda su viabilidad. Por lo tanto, si mantiene la situación actual, sin realizar ningún cambio y conservando las mismas condiciones en cuanto a número de personal docente y estudiantes, y acumulación de deuda estudiantil entre otros factores, la institución, tendrá que cerrar las puertas del instituto en un corto plazo de tiempo.

Sin embargo, cabe la posibilidad de afrontar el problema, y aumentar las posibilidades para garantizar su estabilidad y viabilidad, a través de las propuestas de mejora presentadas. En este sentido, cabe señalar que, durante la elaboración del trabajo, la alumna, en colaboración con el propio personal educativo y voluntario, ha ejecutado varias de las propuestas obteniendo resultados positivos.

Con respecto a la escasez de liquidez, durante el año 2018 se ha podido conseguir efectivo a causa de los programas de ayudas implantados. Tanto la beca solidaria como la beca 1 a 1 han tenido un resultado exitoso, aunque no se ha logrado recuperar toda la deuda estudiantil acumulada, de modo que conviene que Casa de Esperanza continúe con el programa de becas durante el año 2019, y 2020 si fuese necesario.

También en el caso de la búsqueda de nuevas fuentes de financiación existen oportunidades que el instituto puede utilizar, no sólo para aumentar los ingresos sino también para reducir gastos. En este punto, Casa de Esperanza, debería de definir a una persona la responsabilidad de buscar nuevas fuentes de financiación, o intentar por todos los medios conseguir que el proyecto de la finca ecológica se ponga en marcha, porque esto dará al centro una autosostenibilidad financiera a largo plazo.

Además, la financiación externa se hace vital para el instituto debido a la gran cantidad de ofertas y ayudas que provienen de diferentes entidades y organizaciones y puede ayudar a conseguir un mayor número de estudiantes, así como un aumento en la plantilla del personal docente.

En conclusión, es fundamental reestructurar el organigrama y las funciones del personal del centro educativo, creando un puesto de trabajo únicamente para la gestión de proyectos, bajo la responsabilidad de hacerse cargo del programa de becas del estudiantado, búsqueda de subvenciones y ampliación de las fuentes de financiación entre otras. No obstante, el Instituto Casa de Esperanza debería de considerar la opción de hacer del centro educativo un proyecto viable y menos dependiente de las ayudas económicas mediante el fomento de la financiación interna y caminando hacia la autosostenibilidad.

- **Reflexión personal**

Finalizar este proyecto, equivale al fin de un ciclo y al inicio de otro. El fin simboliza la magnitud que tiene el trabajo, simplemente una recompensa y gratitud colosal. No sólo por alcanzar la meta de terminar el Grado en Administración y Dirección de Empresas, sino también por haber tenido la oportunidad de plasmar el conocimiento y la experiencia obtenida principalmente desde que viajé a Guatemala por primera vez en el año 2012, donde participé durante 10 meses en un orfanato de una ONG local, y en la que tuve ocasión de iniciarme en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

Después de vivir en Guatemala por un periodo de 3 años, y compartir días con cientos de personas del área rural y de la etnia q'eqchi', he podido experimentar la precaria situación en la que sobrevive la gente en las comunidades del departamento de Petén.

En el año 2016, conocí el Instituto Casa de Esperanza por primera vez, por lo que, cuando tuve la oportunidad de elegir mi propio proyecto, no dudé en proponer este trabajo y ofrecer alternativas al centro educativo. Así, en 2018 decidí ir a Guatemala nuevamente, para examinar la asociación y el instituto desde perspectivas diferentes y estudiar sus puntos más fuertes y débiles. Cabe señalar, que, para este viaje, recibí la ayuda la Oficina de Cooperación al Desarrollo de la UPV/EHU, lo que facilitó mis recursos para realizar el análisis.

Esta experiencia, al igual que todas las demás, ha sido muy enriquecedora, pero en esta ocasión, además, he podido adentrarme y contemplar las raíces de una ONG local, y ser participe en diferentes proyectos elaborados durante mi estancia. Así mismo, entre las funciones realizadas y conocimientos adquiridos, destacan las siguientes: búsquedas de subvenciones y, solicitud y procesos de varios trámites legales, elaboración de presupuestos, reuniones con personal de diferentes asociaciones e instituciones, búsqueda de posibles patrocinadores y gestiones administrativas como contables.

Aunque la motivación e iniciativa han sido 2 factores presentes durante mi experiencia en el instituto, es necesario recalcar que a veces una situación también puede ser compleja y agotadora, principalmente por las diferencias culturales entre continentes. En Guatemala todo pasa más despacio, la prisa no existe, y sin duda, aprendes lo que significa la palabra paciencia. Sin embargo, los habitantes de este país, descendientes de la cultura maya, poseen una gran sabiduría, y riqueza espiritual que, junto a la alegría de sus rostros y la generosidad de los más pobres, hacen que Guatemala sea un país mágico.

Aquí se da el cierre de este trabajo, que abarca mucho más que el mero TFG. Y como después de cada fin, vendrá un duelo. Pero de igual modo, vendrá el nuevo ciclo, y aquí la oportunidad de continuar hacía la ilusión de crear una asociación que trabaje con personas del área rural del departamento de Petén en Guatemala.

Bibliografía

Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k (2008). *Instituto Básico Maya "Ochoch Hik'ee'k Poptún, Peten*. Guatemala: AMISRAEL.

Asociación Civil Ochoch Hik'ee'k (2014). [consulta: enero 2018]. Disponible en: <http://ochochhikeek.org/es/quienes-somos/historia/>

Banco Mundial (2016). *Gasto público en educación*. [consulta: noviembre 2018]. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?end=2016&locations=GT&start=2010&view=chart>

Banco Mundial (2018). *Guatemala panorama general, contexto*. [consulta: octubre 2018]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>

Cambio de divisa (s.f.). [consulta: 5 de diciembre de 2018]. Disponible en: <https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=EUR&To=GTQ>

FundRazr (s.f.) *Resultado de la campaña de crowdfunding*. [consulta: 7 de diciembre de 2018]. Disponible en: https://fundrazr.com/d1K1Q2?ref=ab_05HBv0_ab_17fh17

Google Maps (s.f.). *Foto área, infraestructura del Instituto Casa de Esperanza*. Disponible en: <https://www.google.com/maps/@16.3350644,-89.4360925,356m/data=!3m1!1e3>

INEG (2003). *Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002*.

[consulta: abril 2018]. Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/20/jZqeGe1H9WdUDngYXkWt3GIhU UQCukcg.pdf>

INEG (2011). *Caracterización Guatemala*. [consulta: abril 2018]. Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/26/L5pNHMXzxy5FFWmk9NHCrK9x7E5Qqvvy.pdf>

INEG (2014). *Caracterización Departamental Petén 2013*. [consulta: septiembre 2018].

Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/07/20/YoImMZU2iSnS17Ss6YXKdD0T5G3bLGO9.pdf>

INEG (2015). *Compendio Estadístico Ambiental 2014*. [consulta: abril 2018].

Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/12/18/umjNRzBvEh3f5AVv9JrMBjUFDEbT636U.pdf>

INEG (2015). *República de Guatemala. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2014*. [consulta: abril-mayo 2018]. Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/12/11/vjNVdb4IZswOj0ZtuivPlcaAXet8LZqZ.pdf>

INEG (2015). *República de Guatemala. Estadísticas demográficas y Vitales 2014*.

[consulta: mayo 2018]. Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/01/13/FijigScCmvJuAdaPlozybqKmr01Xtkiy.pdf>

INEG (2016). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2014*. [consulta: abril 2018].

Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/02/03/bWC7f6t7aSbEI4wmuExoNR0oScpSHKyB.pdf>

INEG (2016). *República de Guatemala: Compendio de Educación 2014*. [consulta: septiembre 2018]. Disponible en:

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/10/28/akJPkymTIGr1QQoommBxUNXhZ9Qhwph.pdf>

Jiménez, F. & Alcalá, L. (2002). *El País del Quetzal. Guatemala Maya e Hispana*. Madrid. Sociedad Estatal para Acción Cultural Exterior (SEACEX).

MINEDUC (2013). *Sistema Nacional de Indicadores Educativos*. [consulta: junio 2018].

Disponible en: <http://estadistica.mineduc.gob.gt/PDF/SNIE/SNIE-GUATEMALA.pdf>

MINEDUC (2014). *Informe de Revisión Nacional de la Educación Para Todos, Guatemala 2000-2013*. [consulta: junio-julio 2018]. Disponible en:

http://unesco Guatemala.org/wp-content/uploads/2014/12/FINAL_Inf.-revison-nacional-Educacion-para-Todos.pdf

MINEDUC (2014). *Plan Operativo Anual 2015-2017*. [consulta: junio-julio 2018].

Disponible en:

http://infopublica.mineduc.gob.gt/mineduc/images/5/5f/DIPLAN_DIPLAN_INCISO5C_2_015_VERSION1_POA_2015-2017.pdf

MINEDUC (2016). *Plan Operativo Anual 2017*. [consulta: junio-julio 2018]. Disponible en:

http://infopublica.mineduc.gob.gt/mineduc/images/4/4d/DIPLAN_DIPLAN_INCISO5_2017_VERSION1_PLAN_OPERATIVO_ANUAL_2017-2019.pdf

MSPAS, INEG & SEGEPLAN (2017). *VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015*. [consulta: mayo 2018]. Disponible en:

https://www.ine.gob.gt/images/2017/encuestas/ensmi2014_2015.pdf

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala (2016). *Informe económico y comercial*. [consulta: septiembre 2018]. Disponible en:

<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/6C3A1661456F80C8723C6246AE11C7FE.pdf>

PNUD (2011). *Cifras para el Desarrollo Humano, Petén*. [consulta: septiembre 2018].

Disponible en: <http://www.desarrollohumano.org.gt/fasciculos/pdfs/d17.pdf>

PNUD (2016). *Informe Nacional de Desarrollo Humano de Guatemala 2015/2016. Capítulo 7. La tierra y el derecho a la alimentación*. [consulta: mayo 2018]. Disponible en: <http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2017/06/INDHCap7.pdf>

Sánchez Medero, G. & Sánchez Medero, R. (2016). *Guatemala: Gobierno, Gobernabilidad, Poder Local y Recursos Naturales*. Valencia. Tirant Humanidades.

SEGEPLAN (2010). *Plan de Desarrollo Dolores, Petén*.

SEGEPLAN (2010). *Plan de Desarrollo Poptún, Petén*.

SEGEPLAN (2010). *Plan de Desarrollo San Luís, Petén*.

SEGEPLAN (2013). *Plan de Desarrollo Integral de Petén*. [consulta: septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.segeplan.gob.gt/downloads/PDI%20Pet%C3%A9n%202032%20PLAN.pdf>

UNFPA (2018). *América Latina y el Caribe Tienen la Segunda Tasa Más Alta de Embarazo Adolescente en el Mundo*. [consulta: mayo 2018]. Disponible en: <https://lac.unfpa.org/es/news/am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-tienen-la-segunda-tasa-m%C3%A1s-alta-de-embarazo-adolescente-en-el-mund-1>