

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE
ADMINISTRA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, UBICADA EN SAN
SALVADOR.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

NANCY ESTEFANY TORRES GONZÁLEZ

EFRAÍN ALFONSO RAMOS ROSALES

BILLY ALEXANDER RAUDA SÁNCHEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2016

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino : Lic. José Luis Argueta Antillón.

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vicedecano : Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera. (Docente Asesor)

JUNIO 2016

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** todo poderoso porque todo lo que tengo y todo lo que soy se lo debo a él, me ha bendecido en gran manera brindándome sabiduría e inteligencia para culminar mi formación profesional. A **mi amada madre** Norma González que es una mujer que simplemente me hace llenar de orgullo, sin lugar a dudas este logro ha sido en gran parte gracias a ella; me enseñó a no desfallecer ni rendirme ante nada, no sé dónde me encontraría de no ser por esfuerzo, sacrificio y amor incondicional; a **mi padre** Armando Torres por su amor y apoyo. A **mi princesita** hermosa Génesis Sugey que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro. A **mi hermana** Karen por ser mi mejor amiga y darme su apoyo en todo momento. A **mi esposo** por brindarme amor y comprensión en los momentos difíciles.

Nancy Estefany Torres González

Agradezco a **Dios** primeramente por haberme dado las fuerzas y la inteligencia necesaria para lograr culminar esta nueva etapa de mi vida, por todos los momentos que siempre me acompaño, dándome la fuerza necesaria para seguir siempre adelante, también agradezco a: **Mi Madre:** Nora Yanira Velásquez, por el apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, siendo la razón que me motivaba a seguir, para darle este reconocimiento por todos sus esfuerzos y sacrificios, **Mi Abuela:** María Eugenia Piche, por su apoyo y consejos en todo este tiempo, **Mis Hermanos:** Erick Vladimir Ramos y Wilber Alexander Ramos, por sus consejos cuando los necesitaba, **Mis Amigos Y Compañeros:** Nancy Estefany Torres y Billy Alexander Rauda por su amistad, confianza y por acompañarme en los buenos y malos momentos, a **Nuestro Asesor:** Licenciado Atilio Alberto Montiel por transmitirnos sus conocimientos, brindarnos su tiempo, atención y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Efraín Alfonso Ramos Rosales

Agradezco primeramente a **Dios** todo poderoso por haberme permitido culminar la carrera, por darme la fuerza y valentía necesaria para salir adelante, por estar conmigo siempre en los momentos más difíciles y por la sabiduría y conocimiento que he adquirido por su ayuda; agradezco a **mi madre** Dina Sánchez, que a pesar de estar lejos, siempre me apoyo con su ayuda e incondicional amor para culminar esta etapa de mi vida, por enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa; agradezco a **mi padre** Héctor Rauda por su apoyo y sacrificio, a **mis Hermanos**, a **mi abuela** Aracely Osorio por sus consejos, a **mis amigos y compañeros**, en especial a Nancy y Efraín por su confianza, amistad, comprensión y apoyo, por los buenos y gratos momentos que vivimos en esta etapa de nuestras vidas; y en especial agradezco a **nuestro Asesor** Lic. Montiel por su ayuda, paciencia y apoyo para culminar este proceso.

Billy Alexander Rauda Sánchez

ÍNDICE

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|------------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |
| CAPÍTULO I | |
| GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA DE MODELOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. | |
| A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN..... | 1 |
| 1. Antecedentes..... | 1 |
| 2. Filosofía Organizacional..... | 5 |
| a) Misión. | 5 |
| b) Visión..... | 5 |
| c) Valores. | 5 |
| 3. Estructura Organizativa. | 7 |
| 4. Competencias. | 8 |
| 5. Ubicación geográfica. | 8 |
| 6. Base Legal. | 9 |
| a) Constitución de la República de El Salvador. | 9 |
| b) Ley General de Educación..... | 9 |
| c) Ley de la Carrera Docente..... | 11 |
| d) Reglamento de la Ley de la Carrera Docente..... | 13 |
| e) Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Educación. | 15 |
| f) Reglamento para la creación, organización y funcionamiento de los comités escolares y otros organismos de administración escolar. | 16 |
| g) Ley de Ética Gubernamental. | 17 |
| h) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado..... | 18 |
| i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. | 19 |

| | |
|---|-----------|
| B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN. | 21 |
| 1. Antecedentes de las Direcciones Departamentales de Educación..... | 21 |
| 2. Objetivo de las Direcciones Departamentales de Educación. | 21 |
| 3. Dirección Departamental de Educación de San Salvador..... | 22 |
| a) Objetivos..... | 22 |
| b) Filosofía Organizacional. | 23 |
| c) Estructura Organizativa..... | 24 |
| d) Funciones. | 25 |
| e) Ubicación geográfica..... | 25 |
| C. GENERALIDADES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS ADMINISTRADOS POR LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR. | 26 |
| 1. Definición de Instituciones Educativas Públicas..... | 26 |
| 2. Ubicación geográfica. | 26 |
| 3. Organismos de Administración Escolar. | 26 |
| a) Asociación Comunal para la Educación (ACE)..... | 27 |
| b) Consejo Directivo Escolar (CDE)..... | 27 |
| c) Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE)..... | 27 |
| D. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. | 28 |
| 1. Definición..... | 28 |
| 2. Importancia..... | 28 |
| 3. Componentes del proceso Administrativo. | 29 |
| a) Planeación..... | 29 |
| b) Organización. | 31 |
| c) Dirección. | 33 |
| d) Control | 33 |
| E. GENERALIDADES DE MODELOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL..... | 37 |
| 1. Modelo..... | 37 |
| a) Definición. | 37 |
| b) Importancia de los modelos..... | 37 |
| c) Tipos de Modelos..... | 38 |
| 2. Planeación financiera..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| a) Definición..... | 39 |
| b) Importancia..... | 39 |
| c) Herramientas principales de la planeación financiera..... | 39 |
| 3. Control financiero..... | 40 |
| a) Definición..... | 40 |
| b) Importancia..... | 41 |
| c) Objetivos..... | 41 |
| d) Etapas del control financiero..... | 41 |
| 4. Definición de modelo de planeación y control..... | 42 |
| 5. Utilidad de los modelos financieros..... | 42 |
| F. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, LA PLANEACION Y EL CONTROL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS..... | 43 |
| 1. Definición..... | 43 |
| 2. Normas Generales para la ejecución de recursos financieros..... | 43 |
| 3. Transferencia de recursos..... | 45 |
| 4. Uso de los Recursos Financieros..... | 45 |
| 5. Requisitos para la Transferencia de Fondos a los Centros Escolares..... | 46 |
| 6. Gastos no admisibles..... | 48 |
| 7. Criterio de asignación..... | 49 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE ADMINISTRA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, SAN SALVADOR.

| | |
|--|-----------|
| A. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN | 50 |
| B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 50 |
| C. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN..... | 51 |
| 1. General | 51 |
| 2. Específicos..... | 51 |
| D. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN..... | 51 |
| 1. Método..... | 51 |
| a) Analítico..... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| b) Inductivo..... | 52 |
| 2. Tipo de investigación..... | 52 |
| 3. Diseño de la investigación..... | 53 |
| 4. Fuentes de información..... | 53 |
| a) Primarias..... | 53 |
| b) Secundarias..... | 53 |
| 5. Técnicas de recolección de la información..... | 53 |
| a) La entrevista..... | 53 |
| b) La encuesta..... | 54 |
| c) La observación..... | 54 |
| 6. Instrumentos de recolección de la información..... | 55 |
| a) Guía de entrevista..... | 55 |
| b) Cuestionario..... | 55 |
| c) Guía de observación..... | 55 |
| 7. Ámbito de la investigación..... | 55 |
| 8. Unidades de análisis..... | 56 |
| a) Objeto de Estudio:..... | 56 |
| b) Unidades de estudio:..... | 56 |
| 9. Determinación del universo y muestra..... | 56 |
| a) Universo..... | 56 |
| b) Muestra..... | 57 |
| 10. Procesamiento de la información..... | 57 |
| a) Tabulación..... | 57 |
| b) Análisis e interpretación de datos..... | 58 |
| 11. Alcances de la Investigación..... | 58 |
| E. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 58 |
| F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS..... | 59 |
| 1. Análisis de la Planificación Financiera..... | 60 |
| 2. Transferencia y ejecución Financiera..... | 62 |
| 3. Control Financiero..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 64 |
| 1. Conclusiones..... | 64 |
| 2. Recomendaciones..... | 66 |

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE ADMINISTRA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, UBICADA EN SAN SALVADOR.

| | |
|---|------------|
| A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA..... | 68 |
| 1. Objetivo General..... | 68 |
| 2. Objetivos Específicos..... | 68 |
| B. JUSTIFICACIÓN..... | 69 |
| C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA | 69 |
| D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS | 71 |
| 1. Descripción del Modelo de Planeación | 71 |
| a). Objetivos Estratégicos..... | 72 |
| b). Objetivos Operativos | 72 |
| c). Planificación Operativa | 75 |
| 2. Descripción del Modelo de Control (Propuesta de creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar). | 85 |
| a). Objetivos..... | 85 |
| b). Justificación e importancia | 86 |
| c). Ventajas | 87 |
| d). Alcance de la propuesta..... | 87 |
| e). Atribuciones y responsabilidades | 88 |
| f). Perfil y funciones del personal ejecutor. | 88 |
| g). Instrumentos de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. | 92 |
| h). Inversión financiera..... | 112 |
| E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS | 113 |
| 1. Introducción..... | 113 |

| | |
|--|------------|
| 2. Objetivos..... | 113 |
| a). General..... | 113 |
| b). Específicos..... | 114 |
| 3. Talento humano necesario..... | 114 |
| 4. Recursos necesarios..... | 114 |
| 5. Plan de capacitación..... | 115 |
| a). Introducción..... | 115 |
| b). Objetivos del plan..... | 115 |
| c). Recursos..... | 116 |
| d). Periodo de duración..... | 117 |
| e). Estructura del programa a impartir..... | 117 |
| f). Presupuesto..... | 124 |
| 6. Actividades del plan de implementación..... | 125 |
| 7. Cronograma..... | 127 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 128 |

ANEXOS:

- ANEXO N°1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
- ANEXO N°2: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.
- ANEXO N°3: DIVISIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE SAN SALVADOR POR DISTRITO.
- ANEXO N°4: LISTADO DE CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO N° 2 DE SAN SALVADOR.
- ANEXO N°5: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO.
- ANEXO N°6: RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA.
- ANEXO N°7: MODELO DE CUESTIONARIO.
- ANEXO N°8: MODELO DE ENTREVISTA.
- ANEXO N° 9: PROPUESTA DE INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS TRANSFERIDOS A LOS CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR PÚBLICO, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

LISTADO DE CUADROS Y FIGURAS.

| Cuadros: | Página |
|-------------------|---------------|
| Cuadro Nº 1..... | 73 |
| Cuadro Nº 2..... | 112 |
| Cuadro Nº 3..... | 118 |
| Cuadro Nº 4..... | 118 |
| Cuadro Nº 5..... | 120 |
| Cuadro Nº 6..... | 121 |
| Cuadro Nº 7..... | 121 |
| Cuadro Nº 8..... | 122 |
| Cuadro Nº 9..... | 122 |
| Cuadro Nº 10..... | 124 |
| Cuadro Nº 11..... | 124 |
| Cuadro Nº 12..... | 125 |
| Figuras: | Página |
| Figura Nº 1..... | 7 |
| Figura Nº 2..... | 24 |
| Figura Nº 3..... | 70 |
| Figura Nº 4..... | 71 |
| Figura Nº 5..... | 79 |
| Figura Nº 6..... | 80 |
| Figura Nº 7..... | 81 |
| Figura Nº 8..... | 82 |
| Figura Nº 9..... | 83 |
| Figura Nº 10..... | 84 |

RESUMEN

La presente investigación tiene su origen en la planeación y control de los recursos financieros provenientes del presupuesto escolar, otorgados por el Ministerio de Educación a las instituciones educativas, a través de las Direcciones Departamentales de Educación; dado que los recursos son escasos, se vuelve necesario mejorar la planificación y control de los mismos. En ese sentido, la planificación en cada centro educativo no está bien coordinada con la planificación de la Dirección Departamental de Educación, originando que los recursos sean solicitados de manera tardía y en consecuencia no sean entregados a tiempo. Además, los recursos en ocasiones no son adecuadamente administrados, dado que son desviados para fines distintos para los cuales fueron gestionados. Por tal razón las instituciones educativas carecen de liquidez para poder hacerle frente a las obligaciones contraídas, dificultando así la enseñanza de la población estudiantil.

En ese sentido, se proyectaron dos grandes objetivos para la investigación: “Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el uso de los recursos financieros en las instituciones educativas” así como el de “Proponer un modelo de planeación y control que contribuya al uso eficiente de los recursos.”

El método de investigación que se utilizó fue el método Científico, abordado con el enfoque de los métodos Analítico e Inductivo, el tipo de investigación utilizado fue el explicativo, el cual consiste en explicar el “por qué” de la ocurrencia o suceso de la investigación. El diseño usado fue el no experimental, dado que no se manipulo ninguna de las variables, más bien el fenómeno ha sido analizado de forma tal como se da en su contexto natural, sin intervención.

Mediante esta metodología, se logró obtener un Diagnostico sobre la planeación y control de los recursos asignados a las instituciones educativas, a través de la exploración de los universos de interés (Autoridades de la Dirección Departamental de Educación y Directores/as de los centros educativos del distrito número 2 del municipio de San Salvador), los cuales proporcionaron información relevante y de sustentabilidad para la propuesta planteada.

Uno de los aspectos descubiertos, fue la deficiencia en el control de los recursos que la Dirección Departamental asigna a cada centro educativo, lo que puede generar malversación de fondos, perjudicando así a la población estudiantil, por tanto la propuesta contiene la creación de una unidad organizativa encargada de velar por la correcta administración de los recursos.

También, destaca el señalamiento de los Directores/as de las instituciones educativas, en cuanto a la falta de capacitación en áreas de administración y contabilidad de los recursos, lo que se traduce en entrega deficiente de los requisitos y registros exigidos por la Dirección Departamental, por lo cual, se diseñó un plan para capacitar a los directores de los Organismos de Administración Escolar, en las áreas antes mencionadas.

Por tanto, se han planteado en el presente trabajo, herramientas útiles para cumplir con los requerimientos que establece la Dirección Departamental para una correcta asignación y transferencia de los recursos de cada institución, con el interés de generar mejoras en la administración de los recursos otorgados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar un “Modelo de planeación y control que contribuya al uso eficiente de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, ubicada en San Salvador.”

La Dirección Departamental de Educación, es una institución, dependiente del Ministerio de Educación, encargada de la gestión y control de los centros educativos del departamento de San Salvador. En ese sentido, se logró constatar que existen deficiencias en la planeación y control de los recursos asignados y transferidos por la Dirección Departamental de Educación a las instituciones educativas, por lo cual se propone un documento en el cual se han analizado, los aspectos involucrados en la planificación y control de los recursos, con la finalidad de proponer herramientas que contribuyan a los Organismos de Administración Escolar a hacer uso eficiente de los fondos. A continuación se detalla el contenido de la presente investigación, la cual está conformada por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Describe las generalidades del Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Educación, San Salvador y un marco de referencia de modelos de planeación y control en las instituciones educativas.

Capítulo II: Consiste en el diagnóstico de la situación actual de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, así como se detallan las conclusiones y recomendaciones respectivas a lo investigado.

Capítulo III: Comprende la propuesta de un Modelo de Planeación y Control que contribuya al uso eficiente de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, ubicada en San Salvador.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas a las que se recurrió para efectuar el estudio y los anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA DE MODELOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

El Ministerio de Educación, que en adelante podrá abreviarse MINED, forma parte de 25 instituciones que conforman el gobierno central de El Salvador; por mandato constitucional “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza,”¹ la institución designada por el Estado para organizar el sistema educativo nacional es el Ministerio de Educación, responsable de administrar todos los niveles de enseñanza en el sector público y del establecimiento de normas, procedimientos y supervisión de los servicios educativos que presta el sector privado.

Además, el Ministerio de Educación es el responsable de administrar los fondos provenientes del Presupuesto General de la Nación para el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación nacional.

Por tanto, en materia de educación le corresponde ejecutar acciones que permitan concretar los objetivos y metas establecidas en el plan de gobierno.

A continuación se presentan los hechos históricos más relevantes del Ministerio de Educación.

1. Antecedentes.

La primera concepción planeada de educación nacional está contenida en el Decreto N°17, publicado en el Diario Oficial N° 267 del 8 de diciembre de 1939, antes de esta fecha lo que

¹ Título II, Capítulo II, Sección Tercera, Art. 54, Constitución de la República de El Salvador, 1983.

actualmente es el Ministerio de Educación estaba dentro de una institución que se llamaba Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública.

Es a partir de la reforma educativa del 8 de diciembre de 1939, que contemplaba cambios en los fines y objetivos, donde comienza la autonomía del Ministerio de Educación.² La reforma de la educación de 1939-1940 fijó los marcos o esquemas que el nivel primario conservó hasta 1960. En este periodo se crea el Plan Básico, el cual consistió en tres años de educación secundaria seguido de dos años de estudio de bachillerato.

En 1968 se dio inicio a una reforma educativa la cual comprendió el concepto de Educación Básica, dividida en tres ciclos, y un año más al bachillerato, quedando establecido en 3 años, además, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, que es el encargado de Administrar el Programa Especial de Salud para los docentes, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente; dicha reforma tenía como propósito impulsar la educación nacional, especialmente en el área rural y la diversificación de la oferta de bachillerato.

A partir de la reforma de 1980, el Ministerio de Educación realizó esfuerzos para desconcentrar los servicios educativos, con el objetivo de mejorar las relaciones entre las escuelas y las comunidades, para ello se crearon seis oficinas regionales, que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director.

En 1990 se reinició la supervisión educativa, con el fin de mejorar el funcionamiento de las instituciones y el desarrollo de los demás elementos que constituyen el sistema educativo nacional. En este periodo nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad, quedando sin efectos en el año 2010, además, se da la desconcentración de servicios educativos con la creación de 14 Direcciones Departamentales de Educación y la creación de las Modalidades de Administración Escolar,³ esto con el objetivo de modernizar el sistema educativo, también se

² <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

³ Organización de Estados Iberoamericanos, "Informe de Sistemas Educativos Nacionales El Salvador," Editorial OEI, Madrid, España, 2008.

aprobaron la Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente y la Ley de Educación Superior en el año 1997.

En el año 2000, el Ministerio de Educación realiza una reforma institucional, siendo uno de los aspectos más importantes, el cambio en la forma en que se asignaban los recursos financieros a cada centro escolar del país, a partir de dicha reforma, pasa a ser responsabilidad de las 14 Direcciones Departamentales de Educación la asignación de los recursos financieros, además, se estableció que las Modalidades de Administración Escolar, ahora Organismos de Administración Escolar, servirían como mecanismos de control, a través de la liquidación de fondos y auditorías internas y externas que evaluaría cada una de las Direcciones Departamentales, con el fin de analizar el uso de los recursos asignados.

En años posteriores el Ministerio de Educación encamino sus esfuerzos a la reconstrucción de los centros educativos afectados por los terremotos del año 2001, al desarrollo y ejecución del “Plan 2021”, el cual dio origen a programas como “Compite, Comprendo, Conéctate, Edúcame, Megatec, entre otros”, algunos de estos programas se mantienen a la fecha, además de la implementación de la gratuidad en la escolaridad de educación básica y media.

Con el objetivo de cumplir con las responsabilidades establecidas, el Ministerio de Educación durante las administraciones 2009-2014 y 2014-2019, han puesto énfasis a las necesidades más sentidas de la población, a través del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, el cual ha impulsado los siguientes programas:⁴

- a) Programa de Paquetes Escolares; busca contribuir al acceso y a la permanencia del estudiantado en el sistema educativo público, este programa fue ampliado hasta la educación media, en el año 2015;
- b) Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE); pretende contribuir con la mejora del estado nutricional del estudiantado para propiciar mejores condiciones de aprendizaje;
- c) Programa Vaso de Leche; como parte del programa anterior, se convierte en un aporte a la comunidad educativa al ofrecer un alimento nutritivo, que contribuye a un mayor

⁴ Ministerio de Educación, “Memoria de Labores 2014-2015”, El Salvador, 2015.

rendimiento en la escuela; cabe mencionar que en el año 2013 el Programa Vaso de Leche, paso a ser Ley de la República, decretado por la Asamblea Legislativa.⁵

- d) Programa Nacional de Alfabetización; busca garantizar el derecho a la Educación permanente a la población joven y adulta, además reducir el índice de analfabetismo, asegurando la continuidad educativa desde un enfoque flexible, inclusivo, de equidad y calidad;
- e) Plan Nacional de Formación Docente; persigue contribuir al mejoramiento de la Educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente;
- f) Programa de Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos; busca dotar a los centros escolares con instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes y motivadores;
- g) Programa de Fortalecimiento a la Gestión Institucional y Curricular en los Centros Educativos; tiene por objetivo desarrollar el Currículo en el Sistema Educativo Nacional en los niveles de Educación Básica y Educación Media en todas sus modalidades, así como diseñar instrumentos curriculares pertinentes con el fin de facilitar las prácticas pedagógicas que conlleven aprendizajes significativos en los estudiantes;
- h) Programa de Recreación y Deporte, Arte y Cultura: busca contribuir con la formación integral de los y las estudiantes mediante el fomento de las prácticas deportivas y de esparcimiento así como del acceso, valoración, práctica y disfrute de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales;
- i) Programa una niña, un niño, una computadora; busca contribuir a cerrar las brechas de acceso a la tecnología, permitiendo que cada niño tenga acceso a una computadora en su centro educativo, bajo un principio de equidad.

Los programas anteriormente citados son desarrollados por el Ministerio de Educación para suplir las principales necesidades de la población estudiantil en el sistema de educación pública.

⁵ Asamblea Legislativa, “Ley del Programa Vaso de Leche Escolar”, Decreto N° 304, de fecha 8 de febrero de 2013.

2. Filosofía Organizacional.⁶

a) Misión.

Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas:

- Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país.
- Con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico.
- Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.

b) Visión.

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

- Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos.
- La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente.

c) Valores.

Se entiende por valores a los principios e ideales que permiten orientar el comportamiento de las personas en la sociedad, con el fin de mantener una convivencia pacífica entre sus miembros. Además, son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en

⁶ www.mined.gob.sv

lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, proporcionan pautas para formular metas y propósitos personales o colectivos, reflejan intereses, sentimientos y convicciones.

A continuación se presentan algunos de los valores que rigen al Ministerio de Educación:

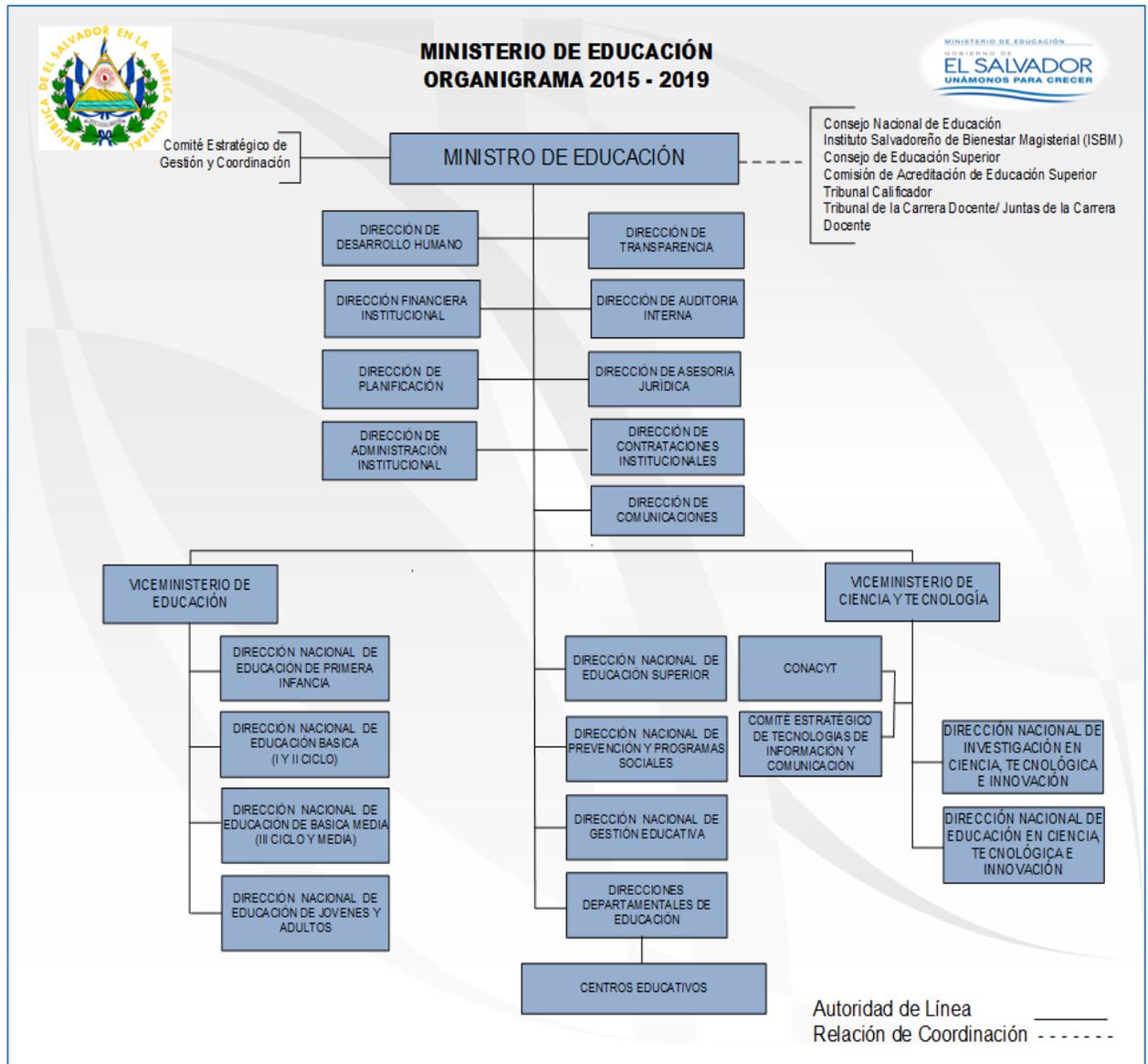
- Solidaridad: Adhesión y comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con ellos y para ellos de manera preferencial.
- Compromiso: Con los actores protagónicos de la educación, y adherirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones del MINED.
- Calidad: Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continúa de nuestras funciones y actividades.
- Equidad: Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por otras prescripciones. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino y a la/os desposeída/os.
- Transparencia: Actitud firme de trabajar de cara a quienes servimos, con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía. (Auditoría social).
- Integridad: Actuando rectamente, con probidad y de manera intachable.
- Democracia: promoviendo una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que las decisiones residen en la totalidad de sus miembros.
- Ética: Actuando de acuerdo con principios morales y valores que guíen rectamente la actuación de cada empleada y empleado, valor que debe ser promovido e inculcado en todos los actores del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.

Como se puede apreciar, el Ministerio de Educación cuenta con una filosofía organizacional bien definida, impartíéndose a cada uno de sus miembros para el cumplimiento de los objetivos, generando así, un sentido de pertenencia en el talento humano que labora en la institución.

3. Estructura Organizativa.

Para conocer mejor la estructura jerárquica del Ministerio de Educación, se presenta el siguiente organigrama:

Figura N° 1
Organigrama del Ministerio de Educación.



Fuente: Ministerio de Educación.

4. Competencias.

Según el artículo N°38 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, se establece que son 35 competencias atribuibles al Ministerio de Educación, entre las más relevantes se encuentran:

- a) Conservar, fomentar y difundir la educación integral de la persona en los aspectos intelectual, espiritual, moral, social, cívico, físico y estético;
- b) Contribuir al logro de la planificación integrada, participativa y efectiva del Sistema Educativo Nacional Formal y no Formal;
- c) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar técnicamente las diversas actividades del sistema educativo nacional incluyendo la educación sistemática y la extra escolar, coordinándose con aquellas instituciones bajo cuya responsabilidad operen otros programas con carácter educativo;
- d) Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo nacional formal y no formal;
- e) Crear las instituciones y servicios que fueren necesarios para el cumplimiento de sus finalidades, tales como: escuelas de educación inicial, parvularia, básica, especial media, superior y de adultos, centros docentes de experimentación y de especialización;
- f) Fundamentar, implementar, apoyar y evaluar acciones tendientes al desarrollo curricular de los diferentes niveles educativos;
- g) Proporcionar personal docente, material didáctico, mobiliario y equipo de trabajo, a los centros de educación oficiales, según las posibilidades del Estado;
- h) Controlar y supervisar los centros oficiales y privados de educación; entre otras.

En ese sentido las competencias anteriormente descritas son las actividades y funciones que debe realizar el Ministerio de Educación para cumplir con su filosofía organizacional, orientada a garantizar una educación de calidad en todos los niveles.

5. Ubicación geográfica.

El Ministerio de Educación se encuentra ubicado entre la Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe, Edificios A, Plan Maestro, Centro de Gobierno, San Salvador (Ver Anexo N°1).

6. Base Legal.

El Ministerio de Educación, para llevar a cabo sus actividades, se ampara en un conjunto de leyes, reglamentos y normas que deben de ser aplicadas y supervisadas, de las cuales son de interés a esta investigación las siguientes:

a) Constitución de la República de El Salvador.⁷

La ley primaria que legaliza la existencia y difusión de la Educación Salvadoreña jurídicamente es la Constitución de la República de El Salvador, la cual en su Título II, Capítulo II, Sección Tercera, menciona en sus artículos 53, 55 y 56 lo siguiente:

De acuerdo al Art. 53 y 55 toda persona humana tiene el derecho inherente a la educación y a la cultura, por lo tanto es obligación del Estado la conservación, fomento y difusión de la misma con el fin de lograr el desarrollo integral de la persona además de la construcción de una sociedad próspera, justa y humana.

En el Art.56 se establece que la educación básica es un derecho y un deber de los habitantes de la República para que estos puedan ser ciudadanos útiles a la sociedad. Por ello se establece en el inciso segundo que “la educación parvularia, básica, media y especial sea gratuita cuando la imparta el Estado”.

La educación salvadoreña es responsabilidad del Estado y es impartida por el Ministerio de Educación, el organismo rector de las políticas, normas, reglas, principios, objetivos y fines que se aplican en el que hacer educativo.

b) Ley General de Educación.⁸

La Ley General de Educación establece el ordenamiento legal para determinar los fundamentos de la educación nacional y regular el sistema educativo en todos los niveles. A continuación se muestran algunos de los artículos más importantes referentes a la presente investigación:

⁷ Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983.

⁸ Decreto Legislativo. N° 917, de fecha 12 de diciembre de 1996.

En el Art. 1 se establece el alcance de la ley General de Educación la cual es aplicable a todos los niveles y modalidades del sistema educativo, además de regular la presentación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

El Art. 12 se faculta al Ministerio de Educación, como institución del Estado a establecer las normas del Sistema Educativo Nacional de El Salvador en todos sus niveles, con el objeto de cumplir con los objetivos y fines de la educación nacional.

En materia de administración educativa la ley menciona en el artículo 65, inciso primero que “corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar, supervisar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional”.

En cuanto a supervisión educativa la ley menciona en su artículo 71 que “La Supervisión se organizará de tal forma que mantenga la debida articulación con el nivel central y con otras unidades administrativas descentralizadas”.

Respecto a los Centros Oficiales de Educación, entiéndase Centros e instituciones de educación pública, El Art. 72 establece que son “aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación”.

En el Art. 76 se establece en su inciso primero que la educación es gratuita hasta el nivel medio cuando la imparta el Estado, además establece en el inciso segundo lo siguiente “Queda prohibido impedir el acceso o permanencia en los centros oficiales de educación a los estudiantes, por no pagar contribuciones económicas o por no usar el uniforme”.

En cuanto a los recursos financieros el Art. 77 menciona que “los recursos asignados a los centros oficiales de educación estarán sujetos a control de conformidad a las leyes; consecuentemente podrán practicarse las auditorías financieras y operacionales que se estimen necesarias por el Ministerio de Educación y la Corte de Cuentas de la República. Los encargados de la administración del centro oficial de educación están obligados a proporcionar toda la documentación e información que se les solicite. Su negativa dará lugar a presumir que son

ciertos los reparos o reclamos que se les hubieren hecho en cuanto a la administración de los mismos”.

En los siguientes dos incisos del referido artículo se regula que “Tanto los fondos provenientes de cooperaciones como los que se obtengan a través de otras fuentes, tales como administración de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros, serán administrados exclusivamente por el Consejo Directivo Escolar correspondiente, los cuales deberán ser invertidos en el centro educativo respectivo y estarán sujetos al control y auditoría del ministerio de educación”, además se prohíbe que los educadores administren los fondos citados.

Respecto a la infraestructura el Art. 78 menciona que “el Ministerio de Educación velará por que las instituciones posean la infraestructura y el mobiliario indispensable para el desarrollo del proceso educativo”, además establece que la infraestructura está destinada a la realización de las labores educativas, sin embargo se puede utilizar temporalmente para actividades científicas, cultural, comercial, religiosas, etc.

Por tanto, la ley establece en su Art. 106 que “La coordinación y ejecución de las políticas del Gobierno en todo lo relacionado con la educación y la cultura estarán a cargo del Ministerio de Educación”.

c) Ley de la Carrera Docente.⁹

La presente Ley tiene por objeto según el Art. 1 “regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad”, además tiene como fin “garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad” según menciona el Art. 2

⁹ Decreto Legislativo N° 665, de fecha 7 de marzo de 1996.

A continuación se presentan los artículos considerados de mayor relevancia para la investigación:

En cuanto a los objetivos de la formación del educador, se menciona en el artículo 5 que “Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- 1) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje;
- 2) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad;
- 3) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población;
- 4) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen; y,
- 5) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país”.

Respecto a la estructura administrativa de los centros educativos se menciona en el art. 43: “La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar”.

En relación a la integración de los Consejos Directivos Escolares, que en adelante podrá abreviarse CDE, la Ley menciona en el artículo 49 que en todo centro escolar deberá existir un Consejo Directivo Escolar y según los numerales del 1 al 4, del inciso 1, estará integrado por “El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal; Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría; Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquéllos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y, Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo”.

En ese sentido, y por la importancia del CDE para la presente investigación, se menciona en los incisos del 2 al 7 lo siguiente:

En los centros de educación parvularia y especial, el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia. En aquellos donde laboran menos de tres maestros, el Consejo Directivo Escolar se integrará proporcionalmente.

Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del Director será el Subdirector.

Las resoluciones se tomarán por mayoría simple y en caso de empate el presidente tendrá doble voto. Los consejales durarán en sus funciones dos años, a excepción del director quien durará en el mismo durante el tiempo que ostente tal calidad.

Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán ningún sueldo ni emolumento¹⁰, ni podrán ser parientes entre sí hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevará en el registro correspondiente.

En conclusión al Consejo Directivo Escolar la ley menciona en el artículo 50, numeral 1, que son atribuciones del CDE “Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento”.

d) Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.¹¹

El Reglamento tiene por objeto regular los alcances generales de la Ley de la Carrera Docente, según el Art. 1. Se presentan a continuación los artículos relevantes a la investigación:

¹⁰ Concepto: Remuneración accesoria que corresponde a un cargo o empleo.

¹¹.Decreto Ejecutivo N° 74, de fecha 7 de agosto de 1996.

De acuerdo al Art. 36 son atribuciones del director de una institución educativa “Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento”; y “Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución”, en los literales a) y f) respectivamente.

En el artículo 48 inciso 1 se define que “El Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos”. En ese sentido el inciso 2 de mencionado artículo, detalla que el CDE está compuesto por 8 miembros.

En cuanto a las atribuciones de los miembros del Consejo Directivo Escolar se menciona en los artículos 61, 63 y 65 en sus respectivos literales, que el presidente debe responder solidariamente por los fondos asignados al centro educativo, la coordinación y utilización eficiente de los recursos financieros; mientras que el tesorero debe ser el encargado de los fondos que administra el consejo, llevar los registros de ingreso y gastos, efectuar los pagos aprobados por el consejo; y como deber de todo los miembros del CDE la destinación de los recursos al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para la toma de decisiones se establece en el artículo 70 que “El Consejo Directivo Escolar es un organismo colegiado por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Nadie tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tengan delegación especial por escrito”.

En el artículo 71 se establece que “Los fondos económicos del Consejo se deberán destinar prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la Educación. Los fondos deberán ser depositados en cuenta bancaria mancomunada por el Presidente del Consejo, el Tesorero y uno de los representantes de los educadores en el Consejo”.

El artículo 72 menciona que “El Consejo podrá adquirir los bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines y celebrar actos y contratos de conformidad con la Ley”.

- e) Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Educación.¹²

De acuerdo con el Art. 1 las normas constituyen “las directrices básicas para el funcionamiento de las unidades organizativas, proyectos o programas, que regularán, guiarán y limitarán las acciones y actividades a desarrollar, determinarán una línea de conducta a cumplir y asegurarán uniformidad de procedimientos para actividades similares, llevadas a cabo por los diferentes servidores públicos del Ministerio de Educación”.

En cuanto al Sistema de Control Interno se define como “El conjunto de procesos y procedimientos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos y metas institucionales; así como también, facilitar la rendición de cuentas”, según el Art. 2. Mientras que los objetivos que pretende cumplir, según el Art. 3, son alinear procesos con los objetivos estratégicos del ministerio para optimizar los recursos, lograr eficiencia y eficacia, salvaguardar los activos, etc.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, corresponderá a la máxima autoridad del MINED, niveles de Dirección, gerenciales y demás jefaturas en el Área de su competencia institucional. Además, “Corresponderá a los demás empleados, realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento”, todo ello según el Art. 5.

Respecto a la Planeación la normativa menciona en sus Art. 52 al 56 que los planes operativos y su seguimiento estarán bajo la Dirección de planificación institucional, la cual brindara asistencia técnica, además que estos serán consolidados en un solo instrumento, entre otras disposiciones.

En cuanto a las actividades de control, la normativa en el capítulo III, Art. 57 regula que “las políticas, procedimientos, instructivos y otros documentos autorizados, deberán ser actualizados cuando se presenten cambios en el desarrollo de las actividades, con la finalidad de que tanto la

¹² Decreto de Corte de Cuentas de la República N° 35, de fecha 28 de noviembre de 2013.

ejecución de dichas actividades como los documentos escritos, sean congruentes y guarden la debida relación que permitan en todo momento establecer que lo escrito será lo que se ejecuta”.

- f) Reglamento para la creación, organización y funcionamiento de los comités escolares y otros organismos de administración escolar.¹³

El Reglamento tiene por objeto, según el Art. 1, “normar la creación, organización y funcionamiento de los Comités Escolares u otros Organismos de Administración Escolar, en cada uno de los centros educativos de los distintos niveles de Educación Parvularia, Básica y Media los cuales constituirán entes de apoyo para el cumplimiento de las atribuciones y fines del Ministerio de Educación, y tendrán a su cargo el apoyar las actividades y la ejecución de proyectos orientados a mejorar la calidad de la educación impartida en dichos niveles”. Todo ello orientado en ampliar la cobertura y atender las necesidades más urgentes del sistema educativo nacional.

Según el Art. 5 para que las instituciones educativas puedan obtener Fondos del Ministerio de Educación, estas deberán mantener un Organismo de Administración Escolar, lo cual de acuerdo al Art. 7 será la máxima autoridad para la administración y manejo de los recursos, canalizados por medio de los fondos.

De acuerdo al artículo 14 del Reglamento son atribuciones del comité escolar u otros organismos de administración escolar, la administración y ejecución de los proyectos educativos, la promoción y gestión de recursos financieros y de la preparación y presentación de informes técnicos, financieros y de liquidación de los fondos requeridos por el MINED.

En el Capítulo V de referido reglamento se hace mención que los Organismos de Administración Escolar quedan obligados a dar cumplimiento a las regulaciones y procedimientos que establezca el ministerio a través de manuales e instructivos; así como el respectivo control en la ejecución de los proyectos a cargo de los organismos.

¹³ Decreto Ejecutivo N° 54, de fecha 06 de junio de 1996.

g) Ley de Ética Gubernamental.¹⁴

La ley tiene como finalidad promover el desempeño ético en la función pública del Estado, prevenir e identificar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas, según el Art. 1

De acuerdo al Art. 2 se afirma que la “Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional”. Asimismo, hace mención en el inciso 2 que quedan sujetos a la ley, las demás personas que administren bienes o manejen fondos públicos; y los ex servidores públicos que hayan transgredido o violado la ley durante el desempeño de su función.

En cuanto a los Principios de la Ética Pública, la ley los establece en su Art. 4. A continuación se citarán algunos de los principios más relevantes de la ética pública:

- i. Supremacía del Interés Público: Anteponer siempre el interés público sobre el interés privado.
- ii. Probidad: Actuar con integridad, rectitud y honradez.
- iii. Igualdad: Tratar a todas las personas por igual en condiciones similares.
- iv. Imparcialidad: Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- v. Justicia: Dar a cada quien lo que le corresponde, según derecho y razón.
- vi. Transparencia: Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.
- vii. Legalidad: Actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.
- viii. Rendición de cuentas: Rendir cuentas de la gestión pública a la autoridad competente y al público.

¹⁴ Decreto Legislativo N° 873, de fecha 13 de octubre de 2011.

En los artículos subsiguientes se establecen los deberes y prohibiciones de la Ética, así como otras temáticas relacionadas a la ética pública.

h) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.¹⁵

La ley es aplicable a todas aquellas instituciones que son financiadas con recursos del Estado por lo tanto el Ministerio de Educación queda sujeto a las disposiciones de la presente ley. En ese sentido el artículo 1 se refiere al objeto de la misma.

El Ministerio de Educación al ser una entidad del sector público, debe mantener en funcionamiento el Sistema de Administración Financiero Integrado, que en adelante puede abreviarse SAFI, tal como se establece en el Art. 7, el cual menciona lo siguiente: “Crease el Sistema de Administración Financiero Integrado que en adelante se denominara “SAFI” con la finalidad de establecer, poner en funcionamiento y mantener en las instituciones y entidades del sector público en el ámbito de esta ley el conjunto de principios, normas, organizaciones, programación, dirección y coordinación de los procedimientos de presupuesto, tesorería, inversión y crédito público y contabilidad gubernamental”.

En cuanto a las facultades Normativas de las Entidades y Organismos la ley menciona en el Art. 15 que “cada entidad y organismo del sector público sujeto a esta Ley establecerá, publicará y difundirá las políticas, manuales, instructivos y demás disposiciones que sean necesarias para facilitar la administración financiera institucional, dentro del marco general de la presente Ley. Dichos instrumentos antes de difundirse o ponerse en práctica, deberán ser aprobados por el Ministro de Hacienda”

Toda institución pública deberá rendir cuentas al Ministerio de Hacienda con base a las políticas generales y las normas establecidas en la presente ley, las cuales servirán de guía para la administración financiera del Ministerio de Educación.

¹⁵ Decreto Legislativo Nº.516, de fecha 23 de noviembre de 1995.

- i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.¹⁶

En materia de contrataciones del sector público, la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) regula los procedimientos que deben observarse previamente a la celebración de los contratos. En ella se incluye una diversidad de actuaciones, algunas de carácter previo y otras que integran el proceso de contrataciones, en ese sentido regula las generalidades de las contrataciones y adquisiciones, entre cuyas disposiciones se determinan los tipos de contratos, especialmente los reglamentados, la calificación de los contratistas, las garantías exigidas para celebrar los contratos y las formas de selección de los contratantes. Debido a la naturaleza del MINED esta ley es de aplicabilidad para la institución según lo establece el Art. 2 de la presente ley.

Seguidamente se presentan los artículos relacionados a la Dirección Departamental de Educación y los Consejos Directivos Escolares (CDE).

Según el Art. 9 “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente”.

En el inciso segundo del referido artículo hace mención que “Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la UACI podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios”.

La creación de las UACI debe hacerse en cada una de las instituciones del Estado, y el MINED no es la excepción, dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de

¹⁶ Decreto Legislativo N°.868, de fecha 5 de abril de 2000.

operaciones u otras características propias, la UACI puede desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

Respectivamente, el Art. 16 establece que “Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y a su presupuesto institucional el cual será de carácter público”. Para ello se debe tener en cuenta, por lo menos:

- i. La política anual de adquisiciones y contrataciones de la administración pública;
- ii. Las disposiciones pertinentes de acuerdo a la ley;
- iii. Las existencias en inventarios de bienes y suministros;
- iv. Los estudios de preinversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica, en la realización de una obra; así como otros aspectos mencionados en los literales siguientes del artículo referido.

Conclusión general de la base legal:

Tal como se ha hecho mención en párrafos anteriores, se ha presentado la base legal pertinente y relacionada en materia educativa; y en aquellos aspectos considerados de interés para las instituciones que son objeto de la presente investigación.

B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.

1. Antecedentes de las Direcciones Departamentales de Educación.

El proceso de descentralización regional educativo se inició en el país, a nivel experimental en 1976, con la creación de Núcleos Educativos en El Salvador (NESAL), en regiones previamente definidas por la Dirección General de Educación Básica (Occidente, Central, Paracentral y oriente); apoyada por la cooperación técnica de la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO).

Las divisiones regionales quedaron divididas en seis oficinas subregionales, las cuales eran la Central Metropolitana, que atendía a los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán; Central Norte, Central Occidental Norte, Central Occidental Sur, Paracentral Oriente, y Subregional Oriente.¹⁷

La departamentalización de la educación se inició en el oriente del país, con la constitución de las primeras 4 Direcciones Departamentales de Educación de El Salvador, a partir de ello y de su respectiva valoración, se constituyeron las Direcciones Departamentales de Educación en el resto de país, a partir de 1996, fecha en la cual, las Direcciones Departamentales de Educación comenzaron a prestar sus servicios a los centros educativos oficiales.

2. Objetivo de las Direcciones Departamentales de Educación.

- “Mejorar la calidad de la educación, ampliar los servicios que ofrece el Ministerio de Educación, descentralizando la gestión técnica y administrativa, que permitiera dar una respuesta inmediata a las necesidades de los centros educativos con miras a promover

¹⁷ Avalos Coto y Cía. Carlos Gilberto, “Influencia que tienen los aspectos administrativos de las Asociaciones Comunes para la Educación (ACE) en el desempeño docente en las escuelas EDUCO de los distritos 09-08 y 09-03 del departamento de Cabañas, San Salvador”, Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Universidad de El Salvador, 1998, pág. 28.

el desarrollo integral del individuo y contribuir al desarrollo económico y social del país”.¹⁸

3. Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador fue constituida en enero de 1996, es responsable de otorgar y establecer las normas generales para la inversión de recursos financieros en los centros escolares de las diferentes zonas de San Salvador.

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador cuenta con 3 departamentos,¹⁹ los cuales son Departamento de Administración, Departamento de Asistencia Técnica y el Departamento de Arte, Cultura, Recreación y Deporte. El Departamento de Administración es el encargado de las Coordinaciones de Desarrollo Humano, Infraestructura, Logística, Gestión Financiera, Informática y Acreditación; en cada una de las cuales se realizan funciones específicas con el propósito de atender, asesorar y dar a los centros escolares la información que necesitan. La unidad encargada de la administración, distribución y seguimiento de los recursos financieros otorgados por el MINED a los centros educativos oficiales es la Coordinación de Gestión Financiera.

a) Objetivos.²⁰

- i. Fortalecer el Sistema de Control Interno que garantice la legalidad y transparencia de las operaciones administrativas financieras;
- ii. Gestionar y efectuar la transparencia de recursos financieros asignados a cada una de las Organismos de Administración Escolar Local del Departamento;
- iii. Promover el mejoramiento de los procesos pedagógicos en la escuela a través de la asistencia técnica que garantice aprendizajes significativos de los estudiantes;
- iv. Promover la asistencia técnica a los procesos de gestión escolar local;
- v. Lograr la caracterización del 100% de los centros escolares públicos del departamento;

¹⁸ Calderón Murga y Cía. Ana Lorena, “Modelo de auditoría interna integral para ser aplicado en los centros escolares de la Dirección Departamento de Santa Ana, San Salvador”, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad de El Salvador, 2000, Pág. 14.

¹⁹ Fuente: Organigrama de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

²⁰ Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

vi. Apoyar las acciones para los programas especiales.

b) Filosofía Organizacional.²¹

La dirección Departamental de Educación define su filosofía organizacional de la siguiente manera:

Misión:

- Apoyar los procesos técnicos pedagógicos y facilitar la dotación y transferencia de recursos a los centros educativos, a fin de que el proceso enseñanza aprendizaje en los alumnos se realice con éxito.

Visión:

- Ser la dirección departamental de educación líder, reconocida por la comunidad educativa como una organización transparente, con valores, efectiva, moderna y con personal altamente calificado.

Valores:

- i. Solidaridad;
- ii. Equidad y transparencia;
- iii. Responsabilidad y eficiencia;
- iv. Voluntariado;
- v. Inclusión;
- vi. Cooperación;
- vii. Innovación;
- viii. Optimización de recursos.

Con base a lo anterior, se puede afirmar que la Dirección Departamental de Educación ya cuenta con una filosofía organizacional bien formulada.

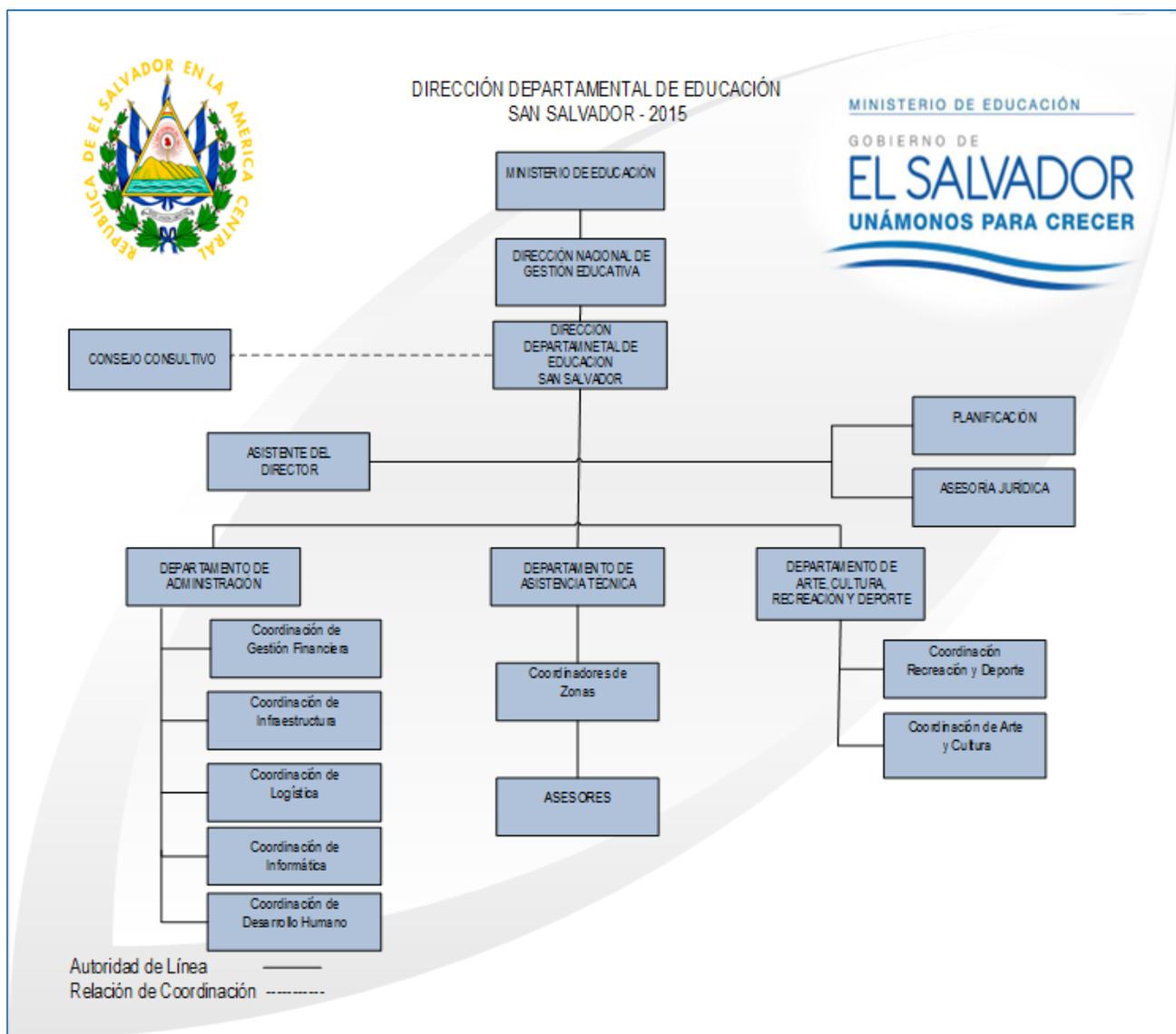
²¹ Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

c) Estructura Organizativa.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador:

Figura Nº 2

Organigrama de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.



Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

d) Funciones.

Entre las funciones que se desarrollan en cada una de las coordinaciones de la Dirección Departamental de Educación San Salvador, se mencionan las siguientes:²²

- Legalización de los Consejos Directivos Escolares de los centros educativos;
- Aplicación de Presupuesto Escolar;
- Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica, por cierre definitivo.
- Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica, por cambio del organismo.
- Legalización por sustitución de miembros.
- Pago de viáticos.
- Transferencias de Fondos a Organismos de Administración Escolar (CDE, ACE, CECE).
- Informes de transferencias de caja, libro de bancos y conciliaciones
- Requerimiento de fondos para el pago de planillas.
- Liquidaciones.
- Asignación de combustible.
- Inspección de bienes de Centros Escolares (Pertencientes al estado o arrendados).
- Pago de servicios (Agua, Energía Eléctrica, Telefonía).
- Elaboración de manual de codificación de Activo fijo.
- Registro, descargo, traslado y bienes en los centro escolares.
- Verificación de bienes en la Dirección Departamental.
- Entrega de materiales en bodega de la DDE (Dirección Departamental de Educación).
- Elaboración, divulgación del Plan Operativo Anual
- Elaboración y control de registros.

e) Ubicación geográfica.

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador se encuentra ubicada al Final Avenida Mártires Estudiantes del 30 de julio (25º Ave. Norte) y Calle San Antonio Abad, contiguo a la Universidad de El Salvador, San Salvador (Ver Anexo Nº 2).

²² Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

C. GENERALIDADES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS ADMINISTRADOS POR LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

1. Definición de Instituciones Educativas Públicas.

De acuerdo a la Ley General de Educación, y tal como se citó anteriormente, los “Centros Oficiales de Educación son aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación”,²³ entiéndase por centro educativo público, centro escolar o institución educativa.

Según la Dirección Departamental de Educación de San Salvador se encuentran registrados, de acuerdo al Censo 2015, 594 centros educativos, los cuales son administrados por los Organismos de Administración Escolar en los distintos niveles de Educación Parvularia, Básica y Media.

2. Ubicación geográfica.

Los centros Educativos administrados por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador se encuentran ubicados en los 19 municipios que conforman el departamento de San Salvador, subdivididos en 32 distritos (Ver Anexo N° 3).

El municipio de San Salvador cuenta con 7 distritos en los cuales se encuentran 148 instituciones educativas, siendo el municipio con el mayor número de centros educativos, conformado por 265,695 alumnos matriculados según el censo de escolaridad 2015.²⁴

3. Organismos de Administración Escolar.

Los Organismos de Administración Escolar, que en adelante pueden abreviarse OAE, son organismos internos de las instituciones educativas que están integrados por un consejo colegiado de personas que se encargan de la toma de decisiones y administración de los servicios

²³ Título IV, Capítulo III, Centros Oficiales de Educación, Art. 71, Ley General de Educación, 1996.

²⁴ Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

educativos. A continuación se presentan más detalles de los Organismos de Administración Escolar, llamados anteriormente Modalidades de Administración Escolar:

a) Asociación Comunal para la Educación (ACE).

La Asociación Comunal para la Educación fue una forma de administración, creada en 1992 junto con el Programa EDUCO, representada por una Junta Directiva integrada por los padres de familia, a los cuales el MINED les transfería los recursos financieros mensualmente para administrar el servicio educativo (Contratación y pago de maestros, compra de materiales, etc.). Esta modalidad de administración tenía un enfoque hacia el sector rural, especialmente en los municipios más pobres y distantes del país. Cabe mencionar que este Organismo de administración se encuentra en fase de transición y conversión a CDE desde el año 2013,²⁵ debido a que la administración 2009-2014 decidió reorganizar la asignación de recursos financieros a los centros educativos.²⁶ En el año 2015, pocos centros escolares son administrados bajo esta modalidad.

b) Consejo Directivo Escolar (CDE).

De acuerdo al Artículo 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, el Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra el Director o Directora, representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos. Este organismo de administración fue creado en el año 1996. Actualmente es el Organismo más importante en la Administración escolar.

c) Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE).

Los Consejos Educativos Católicos Escolares, que funcionan en las escuelas parroquiales, fueron creados en 1997, están representados por el Director, maestros, padres de familia y

²⁵ “Instructivo para la constitución del Consejo Directivo Escolar como Organismo de Administración Escolar único en sustitución de la Asociación Comunal para la Educación, en su proceso de liquidación, disolución y cierre de personería jurídica” Acuerdo Ejecutivo N°15-2243, noviembre 2013.

²⁶ <http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/lodeldia/262971-modelo-escolar-ace-llega-a-su-fin-en-enero-2013.html>

representantes de los alumnos. Dichos representantes planifican sus actividades anuales y participan en la elaboración del Presupuesto Escolar.

Los Organismos de Administración Escolar son producto de la política de descentralización administrativa de los recursos financieros, establecida por el Ministerio de Educación, con el fin de que estos apoyen y ejecuten proyectos que vayan orientados a mejorar la calidad de la educación en los centros escolares.

D. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Definición.

La clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración, así pues es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control, en torno a las cuales, pueden organizarse los conocimientos que se hallan en sus funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cuatro funciones.

El Proceso Administrativo “Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa”.²⁷

En ese sentido, la referencia anterior se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores de libros de textos de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar, incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración del conocimiento.

2. Importancia.

El proceso administrativo es muy importante tanto a nivel individual como organizacional, dado que únicamente a través de su correcta aplicación, es decir el manejo de los insumos, canalización de los recursos, establecimiento de directrices y lineamientos básicos de acción, se

²⁷ Serrano Ramírez, Américo Alexis. “Administración I Y II” Primera Edición, 2000.

pueden lograr los objetivos a menor tiempo, menor costo y de gran calidad. Es decir la correcta aplicación del proceso administrativo tiene como resultado una mejor productividad.

3. Componentes del proceso Administrativo.

a) Planeación.

i. Definición.

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.²⁸

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Cabe señalar que la *planeación y control* son inseparables, todo intento de control, sin planes, carece de sentido, porque las personas no tendrán manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Así los planes proporcionan las normas de control.²⁹

En ese sentido la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas que se tomarán en el futuro. Además, "consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".³⁰

²⁸ George A. Steiner, "Gerencia Estrategica".

²⁹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global 11ª. Edición, Mc Graw Hill

³⁰ Reyes Ponce, Agustín, "Administración Moderna," Editorial Limusa, México, 2004

Con base a las definiciones anteriores, se puede decir que la planeación es: “El proceso en el cual se establece con anticipación lo que se realizará a futuro, administrando los recursos de manera que estos sean utilizados racionalmente para lograr los objetivos propuestos”.

ii. Importancia.

La importancia se centra en el hecho de permitir a las personas o responsables proyectar a mediano o largo plazo la actividad que se va a realizar, acercándose de ese modo, a las metas y a visualizarlas de una manera clara y concisa, evitando a la vez proyecciones muy exageradas sobre un resultado que luego en la práctica sea de difícil lograr.

Otra importancia de la planeación es que permite establecer métodos de utilización racional de los recursos, además de, proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo el control, suministrando así, las bases para hacer eficiente el uso de los recursos.

iii. Tipos de planeación.³¹

Según los tipos de planeación que se pueda implementar en una organización se pueden clasificar:

– **Planeación Operativa.**

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

³¹ Académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Veracruz, México.

– Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante, es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).³²

– Planeación Táctica.

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

b) Organización.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, para que la función organizacional pueda existir y poseer significado para las personas, debe constar de objetivos verificables; una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y un área discrecional o de

³² Harold Koontz, Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva global", 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 2010.

autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

i. Definición.

El término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Por consiguiente se define como el “Proceso de organización de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones, al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos”.³³ También se fijan funciones “autoridad y responsabilidad entre los miembros de la organización; de tal manera que puedan lograr los objetivos establecidos”.³⁴

Con base a lo expuesto anteriormente se puede definir la organización como: “Un proceso en donde se establece las funciones que cada miembro de una entidad desarrollará, para poder cumplir los objetivos de la empresa u organismo.”

ii. Importancia.

La organización es importante porque:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
3. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

³³ Schermerhorn, John R. “Administración”; Limusa Wiley Editores; 1ª. Edición; México.

³⁴ Serrano Ramírez, Américo Alexis. “Administración I Y II” Primera Edición, UCA Editores, El Salvador, 2000.

4. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

c) Dirección.

Motivar a los trabajadores es uno de los retos permanentes de los administradores; la función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área.

i. Definición

La dirección es la “Fase del proceso administrativo, donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Es cuando los gerentes dirigen a sus empleados influyendo sobre ellos para que realicen las tareas”. Además, consiste en la puesta en marcha de todas las tareas y en la manera de influir en el recurso humano para el logro de los objetivos.

ii. Importancia.

La dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, mejoras en los canales de comunicación y la eficacia de los sistemas de control. Además, la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, reflejándose en el logro de los objetivos.

d) Control

i. Definición.

El control “Es la última etapa del proceso administrativo, y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo”.³⁵

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

³⁵ Serrano Ramírez, Américo Alexis. “Administración I Y II” Primera Edición, UCA Editores, El Salvador, 2000.

La Planeación y control están estrechamente relacionados. Hay incluso autores sobre temas de administración que consideran que estas funciones no pueden separarse.

En ese sentido el control consiste en la mediación del desempeño individual, organizacional y operacional de las actividades, verificando el grado de cumplimiento de las metas y de los planes programados con sus respectivos planes de contingencia en el caso de la existencia de desviaciones.

ii. El proceso básico del control.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objetivo del control, *el proceso básico de control* implica el establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

iii. Importancia.

El control es importante dado que contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los dependientes, a fin de lograr los objetivos. Además, permite el análisis de lo planeado con lo realizado por tanto las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa. Conjuntamente el control se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueba si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación.

iv. Tipos de control.³⁶

Según las características del control que se pueda ejecutar, este se puede clasificar de la siguiente manera:

Control Preventivo: Se caracteriza por prevenir problemas antes de la actividad real, la clave de este tipo de control es tomar acciones administrativas antes que el problema ocurra. De esta

³⁶ Robbins, Stephen P. y otros "Administración", Décima edición, Pearson Educación, México, 2010.

manera, se pueden prever los problemas en lugar de corregirlos después de haber ocasionado algún daño.

Control concurrente: Como su nombre lo indica, el control concurrente se realiza mientras una actividad está en proceso. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa, otro termino para esta es administración de corredor.

Control de retroalimentación: Se da después de que la actividad se ha realizado. El mayor problema de este tipo de control es que la falla en el proceso se descubre hasta el final de una actividad, lo que en ocasiones trae consigo daños al final de una etapa, y aunque se tomen medidas correctivas siempre existirán desperdicios o daños. Una de las ventajas de este tipo de control es que proporciona información relevante al gerente, debido a que es por este medio que se identifica que tan efectiva fue la planeación realizada, la retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes.

La adopción e implementación de algún tipo de control dependerá de las necesidades de la entidad o las características de esta.

v. *Cualidades de un sistema efectivo de control.*

Existen ciertos requisitos o cualidades que debe cumplir todo sistema de control, entre los que están.³⁷

Precisión: Este requisito establece que el sistema de control debe proporcionar la información exacta y necesaria que ayudara a los gerentes a tomar decisiones.

Oportunismo: Los sistemas de control deben de tener la capacidad de dar señales de alerta a los gerentes ante cualquier dificultad en el momento oportuno.

³⁷ Robbins, Stephen P. y otros "Administración", Décima edición, Pearson Educación, México, 2010, Págs. 613-616.

Economía: Deben ser efectivos, pero también razonablemente económicos, es decir que tienen que justificar los beneficios que ofrece.

Flexibilidad: el sistema debe de tener la capacidad de poderse adaptar a los cambios que la empresa experimenta, debido a los tiempos y condiciones del mercado.

Compresión: Es necesario que sean sencillos en su manipulación y comprensión por parte de los empleados. De esta forma se evitan contratiempos y errores en la información.

Criterios razonables: las medidas o estándares que se fijaran como mecanismos de control tales como: unidades a vender, unidades a producir, etc. Deben ser razonablemente alcanzables; de lo contrario desmotivan al personal.

Colocación estratégica: debido a la magnitud de las empresas, y también debido a ciertas áreas que no hay mayor necesidad de controlar, es necesario buscar las áreas más importantes, donde se enfocará la implementación del control.

Énfasis en la excepción: Aquí hace referencia a que es necesario delegar ciertos controles en otras personas como sub-jefes, supervisores, etc. Y que los gerentes de alto nivel tomen acción, solamente en aquellos casos extremos o excepcionales que no puedan controlar las personas a quienes se les ha encomendado dichos controles.

Criterios múltiples: Esta característica del control indica que dentro de las empresas hay necesidad de diversificar los tipos de control de acuerdo a la necesidad y no establecer un solo tipo de control.

Acción Correctiva: indica que se debe actuar en forma enérgica y activa para corregir las desviaciones que se dan.

Impersonalidad: esta cualidad de un sistema de control, indica que estos no deben estar diseñados para controlar a una persona o personas en particular, sino para controlar los procesos que se ejecutan en las empresas y los resultados que se obtienen a través de ellos.

E. GENERALIDADES DE MODELOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL.

1. Modelo.
 - a) Definición.

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”.³⁸

Es la representación de algo. Habitualmente, conecta varios componentes de tal manera que da lugar a un todo final que representa “el algo.” Asimismo, un modelo debe ser: explicable y predecible, general, alto en poder unificador, original, simple, apoyado en hechos, probables y verificables.³⁹

De acuerdo con lo anterior un modelo es un instrumento que ilustra propósitos previamente definidos y sirve de pauta para ser imitado o reproducido con el fin de facilitar la toma de decisiones.

- b) Importancia de los modelos.⁴⁰

Los modelos son importantes porque sirven como herramienta de dirección; debido a que son un todo que comprende varios elementos estructurales que dan una idea o seguimiento en el campo de acción.

³⁸ Kotler y Cía. Philip, “Mercadotecnia,” Prentice Hall, México, 2000, Pág. 425.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Robbins, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Pearson Educación, México, año 2010.

c) Tipos de Modelos.⁴¹

La aplicabilidad de algún tipo de modelo dependerá, en gran medida, de las necesidades de la organización o de los resultados que se pretenda alcanzar, a continuación se presentan algunos de ellos:

Modelos de Organización: es una herramienta útil para evaluar la administración como tal y comprende cambiar la eficiencia, en el trabajo administrativo, de un grupo de personas a otros.

Modelo Integrado: Este modelo sugiere que la productividad y la satisfacción son resultado de una colaboración efectiva entre los miembros de una organización, tanto de empleados como gerentes. En el proceso de integración la organización debe ofrecer a sus miembros metas atractivas.

Modelo Estratégico: Es un esquema de planeación que evalúa el mercado meta y la ventaja diferencial, utilizando los resultados para recomendar las estrategias alternas.

Modelos de Promoción: Es un método que muestra a través de los medios de comunicación los atributos, beneficios y características de un producto o servicio, para estimular el interés público.

Modelo Económico: Este modelo se basa en la comparación de información económica por medio de gráficas, ya que a través de ellas se pueden relacionar las diferentes economías que se están estudiando en una región determinada. Este tipo de modelo es muy utilizado para los estudios económicos.

Modelo Descriptivo: Es un conjunto de relaciones que se suponen estables, de acuerdo a descripciones y definiciones previas, a la cual se le incorporaron datos reales sobre el valor de los elementos que posee, para obtener los valores de las demás variables, permite prever consecuencias y cursos de acción.

⁴¹ Brand, Salvador Oswaldo, "Diccionario de Economía", Editorial Jurídica Salvadoreña, año 2010.

Modelo Integral: Es una representación simplificada de la realidad, la cual la componen un todo con sus partes integrantes, ya que tiene por objeto determinar las cantidades variables conociendo sus diferencias infinitamente pequeñas.

2. Planeación financiera.

a) Definición.

Planeación financiera “Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer las metas económicas y financieras de una entidad, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.⁴²

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta que se busca la optimización de los recursos financieros se puede decir que la planeación financiera son los cursos de acción a seguir definidos en la etapa de planeación, que tienen como propósito mantener un equilibrio económico en las instituciones, a través del cumplimiento de normas establecidas, objetivos, procedimientos, ejecución presupuestaria y la participación de todos los miembros involucrados en las tareas de administración de los recursos económicos.

b) Importancia.⁴³

La planeación financiera constituye un mecanismo que guía al gerente al logro de objetivos, la implementación hace posible prever los resultados de acuerdo a los recursos y necesidades, estimar saldos de efectivo requerido para hacer frente a las obligaciones contraídas, guiar a quienes toman decisiones a optimizar los recursos eligiendo mejores alternativas y controlar la ejecución de lo planeado, pues no se puede controlar lo que antes no se ha proyectado.

c) Herramientas principales de la planeación financiera.⁴⁴

Las principales herramientas de la planeación financiera se definen de la siguiente manera:

⁴² Fundamentos de Finanzas Corporativas, Primera Edición, , McGraw-Hill, España, 1996, Pág. 771

⁴³ Idem.

⁴⁴ Weston, J.F, y otros “Finanzas en Administración”, Octava Edición, año 2009.

Objetivos Financieros: Es el fin que se pretende alcanzar y hacia el que se dirigen los esfuerzos y los recursos para obtener un determinado nivel de liquidez en la organización.

Estrategias Financieras: Prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. La formulación de una estrategia financiera corresponde a la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan.

Políticas Financieras: Conjunto de criterios, lineamientos y directrices que utiliza el toda organización para canalizar los recursos hacia las actividades productivas y de beneficio para la empresa.

Presupuestos: Expresión en términos monetarios de los planes de acción de una empresa.

Procedimientos Financieros: Seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de una actividad en materia financiera de la manera más correcta y exitosa posible, y así alcanzar los objetivos de la organización.

3. Control financiero.
 - a) Definición.

El termino de control financiero “Se refiere al proceso de retroalimentación y ajuste para asegurar que se sigan los planes y modificar los existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente operativo”.⁴⁵

Según lo expuesto anteriormente se entiende como la actividad de verificar si lo que se había planeado coincide con las condiciones reales financieras y si llegara existir discrepancias entre la comparación, se realizarán ajustes necesarios para garantizar que las acciones respondan con éxito y eficiencia a los cambios del entorno.

⁴⁵ Corleto Flores, Yesenia Elizabeth y otros. Universidad de El Salvador 2008

b) Importancia

Permite que las actividades se realicen ajustadas a los planes, aplicando medidas correctivas en caso de encontrar desviaciones, es decir asegura la consecución de lo previsto, además permite a los gerentes conocer el origen y destino de los recursos financieros.

c) Objetivos.

- Verificar el cumplimiento de metas.
- Inspeccionar el seguimiento de políticas, programas y procedimientos establecidos.
- Monitorear las finanzas comparando los resultados del programa con las proyecciones presupuestarias.

d) Etapas del control financiero.⁴⁶

Las etapas en las cuales se sustenta el control financiero son las siguientes:

- **Realización de planeación financiera:** En esta etapa se deben planear las posibles contingencias que pudieran existir, es decir, si se presentaran desviaciones de recursos o se gasta más dinero del que se pretendía en una actividad o conjunto de actividades, ¿Qué se debe hacer? Es decir, cual es el protocolo de acción si esta situación se llegara a presentar.
- **Ejecución del plan:** Conforme pasa el tiempo se deben realizar los movimientos planeados, de acuerdo con la planeación financiera, se deben documentar dichos movimientos de acuerdo a las reglas preestablecidas.
- **Verificación de lo planeado:** El administrador financiero, junto con el gerente o director de la empresa debe estar atento al cumplimiento no solo del plan financiero, sino de los objetivos que se pretenden alcanzar con dichos movimientos de dinero.
- **Determinación de desviaciones:** con base a la información que se genera sobre los movimientos de los recursos económicos, se deben determinar si se está cumpliendo

⁴⁶ Polimeni, Ralph S. y otros, "Contabilidad de Costos" Tercera Edición, McGrawHill, año 1997

con el objetivo (s) programado (s), también si se está invirtiendo y gastando cantidades diferentes a lo que inicialmente se había programado, de ser así se deberán valorar las desviaciones por parte de la gerencia para determinar si son relevantes o no, en caso de que si sean de importancia se deberán ejecutar medidas correctivas previamente planeadas.

- **Medidas correctivas:** Son medidas que se deberán aplicar en caso de que exista una desviación en costos o inversiones, importante respecto a lo que originalmente se ha planeado; incluye identificar las fuentes de error para mejorar las planeaciones posteriores, así como el control del dinero.

4. Definición de modelo de planeación y control.

Conforme a lo expuesto anteriormente se define como: El instrumento que facilita la anticipación de resultados, conforme a los planes generales determinados; que se fundamentan en las estrategias, objetivos, presupuestos y políticas para la utilización eficiente de los recursos financieros. Así mismo incluye métodos de retroalimentación para verificar si las acciones reales coinciden con las establecidas en los planes de la organización y realizar los ajustes necesarios si hay desviaciones.

5. Utilidad de los modelos financieros.

Los principales beneficios de la aplicación de los modelos financieros son:

- La estimación de la capacidad financiera en cuanto a ingresos y egresos para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluación de las decisiones que afectan los requerimientos de recursos financieros, como son el nivel de inventario, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores, etc.
- Revisión y verificación de procesos internos, que contribuyan a la toma de decisiones más acertadas.

F. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, LA PLANEACION Y EL CONTROL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

1. Definición.

Los recursos financieros son el efectivo y equivalentes que provienen del Presupuesto Escolar y de otras fuentes de financiamiento, destinados a la operación y funcionamiento de los centros educativos. En ese sentido a la satisfacción de necesidades prioritarias, tales como la compra de materiales educativos, adquisición de mobiliarios y equipos, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, operación logística, alimentación, capacitación, contratación de servicios profesionales, actividades recreativas y socio culturales, entre otras prioridades, plasmadas en el Plan Escolar Anual, que en adelante se podrá abreviar PEA, el cual es un plan anual que contiene objetivos, actividades, tiempos, talento humano, así como los recursos necesarios, anteriormente descritos. Dichos recursos son administrados por los Organismos de Administración Escolar en cada centro educativo.⁴⁷

Mientras que el control, tal como se ha mencionado anteriormente, es la fase de ejecución en la cual se verifica la realización de los planes financieros; es el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos. El control de los recursos financieros asignados a los Organismos de Administración Escolar es llevado por la Dirección Departamental de Educación correspondiente al departamento del centro educativo.

2. Normas Generales para la ejecución de recursos financieros.⁴⁸

Para que los Organismos de Administración Escolar beneficiados con el Presupuesto Escolar, puedan ejecutar dichos fondos, se deben de considerar las Normas Generales del Instructivo

⁴⁷ Dirección Departamental de Educación de San Salvador

⁴⁸ "Instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar" Acuerdo N° 15-0026.

para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar. A continuación se mencionan las más importantes:

- a) Los fondos transferidos se deben destinar, prioritariamente, para el mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Organismos de Administración Escolar local y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.
- b) Las inversiones realizadas por el organismo, deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del Centro Educativo, deben ser acordes a lo establecido y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros.
- c) En el caso del componente Operación y Funcionamiento, el gasto anual presupuestado en el rubro mantenimiento de infraestructura que sea igual o mayor a \$300, se requerirá la autorización de la Dirección Nacional de Infraestructura, para lo cual los organismos deberán enviar el proyecto a la Dirección Departamental para el respectivo trámite de autorización.
- d) Los fondos del Presupuesto Escolar del componente Operación y Funcionamiento no se podrán invertir en la compra de inmueble (terrenos, casas, etc.).
- e) Queda terminantemente prohibido adquirir con el Componente Operación y Funcionamiento alimentos para el refrigerio escolar como: bebidas carbonatadas (gaseosas), jugos de frutas procesadas en cajas (latas, botellas, bolsas plásticas), refrescos artificiales, alimentos no nutritivos (boquitas, etc.) y golosinas (dulces, chocolates, chicles, paletas y otro tipo de golosinas).
- f) Para desarrollar un proyecto adicional o complementario, el Organismo de Administración Escolar presentará el proyecto a la Unidad Técnica especializada del Ministerio de Educación, para revisión y verificación, y su aprobación estará sujeta a la disponibilidad financiera del MINED.
- g) Entre otras, que se encuentran en el instructivo

3. Transferencia de recursos.

Los fondos transferidos a los centros escolares provienen del Ministerio de Educación, específicamente del Presupuesto Escolar, siendo esta la transferencia financiera que realiza anualmente el Ministerio de Educación a los Organismos de Administración Escolar local, y tiene por objetivo, apoyar las metas educativas, culturales, recreativas o extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual, elaborado por el Organismo, y cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario.⁴⁹

La transferencia del Presupuesto Escolar se integra por componentes, que son cada una de las áreas de transferencia que integran el presupuesto escolar, y que están destinadas a la satisfacción de necesidades prioritarias para la operación y funcionamiento del Centro Educativo o a la implementación, desarrollo y/o ejecución de actividades o proyectos educativos que requieren transferencias financieras.

4. Uso de los Recursos Financieros

Según lo establecido en las Disposiciones para la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar asignado al Ministerio de Educación los fondos solo podrán ser utilizados:⁵⁰

a) Salarios: para el pago de remuneraciones eventuales, permanentes u otras remuneraciones de conformidad a lo establecido en el acuerdo N° 15-0026 de fecha 9 de enero de 2013 denominado instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar, así como para el pago de deuda de componentes de salarios o contribuciones patronales originadas por insuficiencia presupuestaria y no por actos de responsabilidad individual de los Integrantes del Organismo de Administración Escolar.

b) Fortalecimiento institucional: para los casos en que la asignación corresponda a diversas áreas de Gastos Corrientes e Inversión según lo establecido en el acuerdo N° 15-0026 antes

⁴⁹ Ministerio de Educación.

⁵⁰ “Disposiciones para la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar 2014” Acuerdo N° 15-1989.

mencionado, así como otras inversiones que incluyen mantenimiento o reparación. Se exceptúan las sub áreas de Gastos de Graduación y Paquete Escolar.

Para la ejecución es necesario que cada Organismo de Administración Escolar elabore el proyecto adicional, el cual será revisado y aprobado por la Dirección Departamental de Educación respectiva.

La ejecución de los fondos se hará de acuerdo al documento 4 “Paso a paso en la Administración de los Recursos Financieros” y serán exclusivamente usados para la ejecución del proyecto adicional aprobado.

El Organismo de Administración Escolar será el responsable de recibir, administrar, realizar los procesos de compra y liquidar los fondos transferidos.

La Dirección Departamental de Educación respectiva brindará asistencia técnica a los Organismos de Administración Escolar que reciben la transferencia, para la ejecución y liquidación de fondos, a fin de garantizar el uso eficiente de los fondos.

La liquidación de los fondos transferidos será responsabilidad del Organismo de Administración Escolar de acuerdo al documento 4 “Paso a paso en la Administración de los Recursos Financieros”

5. Requisitos para la Transferencia de Fondos a los Centros Escolares.⁵¹

Para que los centros escolares puedan recibir fondos que cubran su presupuesto escolar los organismos deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por el Ministerio de Educación, los cuales son los siguientes:

- a) El Organismo de Administración Escolar debe estar legalizado y vigente con sus integrantes, a la fecha de emisión del convenio anual y recibos de transferencia.
- b) Firmar la nota de autorización de congelamiento de fondos al banco.

⁵¹ “Disposiciones para la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar 2014” Acuerdo N° 15-1989.

- c) No tener informe final definitivo con hallazgos de naturaleza financiera pendientes de superar y no estar relacionados los integrantes actuales del Organismos. Si los miembros actuales del Organismo no se encuentran relacionados se podrá hacer la transferencia de los fondos de conformidad a lo establecido con el instructivo de Recuperación de Fondos no Liquidados vigente.
- d) No tener liquidaciones pendientes de fondos transferidos en el periodo del 2000 al 2013.
- e) Ejecutar y liquidar los fondos según lo establecido en el instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del 'Presupuesto Escolar vigente.
- f) Que el Organismo de Administración Escolar no esté en proceso de cierre.
- g) Además de los requisitos anteriores, se establecen los componentes en cada desembolso de fondos lo siguiente:
 - i. Para recibir el primer desembolso de los componentes: Operación y Funcionamiento del centro educativo, Gratuidad de Educación Media, Atención de la Sobredemanda de Educación Media-Horas clase, Pago de Personal Administrativo, y de Servicio y Fortalecimiento Educativo del CIE, los Organismos deben haber liquidado al mismo tiempo componente recibido en el año 2013 a más tarde el 31 de enero 2014, excepto aquellos centros educativos que cuenten con una prórroga de ejecución y/ o liquidación autorizada mediante acuerdo.
 - ii. Para recibir el segundo desembolso de los componentes: Operación y Funcionamiento del centro educativo, Gratuidad de educación media, Atención de la sobredemanda en educación Media-Horas clase. Pago del Personal Administrativo y de Servicio y fortalecimiento Educativo del CIE, los organismos deben haber liquidado el mismo componente recibido en el año 2013 a más tardar el 31 de diciembre de 2014, excepto aquellos centros educativos que cuentan con una prórroga de ejecución y o liquidación mediante acuerdo.
 - iii. Para recibir fondos para un proyecto adicional y otros componentes, el organismo debe haber liquidado el mismo componente transferido en el año 2013 y todos los demás componentes recibidos del año 2000 al 2012, a excepción que cuenten los centros educativos con una prórroga de ejecución y o liquidación autorizada mediante acuerdo.

- iv. Para recibir fondos del componente Dotación de Uniformes, Zapatos y Paquetes de útiles Escolares, los Organismos deben haber liquidado el mismo componente en sus diferentes rubros de los años 2009 a 2013. Aquellos centros educativos que no cumplen con este requisito o con los literales c) y d) mencionados anteriormente, que hayan agotado las gestiones administrativas de liquidación por parte de las Direcciones Departamentales de Educación, podrán recibir fondos por medio del procedimiento establecido en el romano IX de las disposiciones.
- h) Finalmente, en el caso de la transferencia del rubro de salarios de los componentes antes mencionados en los literales i) y ii) del literal anterior, no estarán sujetos a la liquidación de fondos de los componentes de los años 2000 al 2013.

6. Gastos no admisibles.⁵²

Los gastos no admisibles y sujetos de reintegro, son los establecidos en el Instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar vigente, que literalmente dicen:

- a) Los pagos adicionales al personal docente y administrativo por el desarrollo de funciones y/o actividades que son responsabilidad de su nombramiento y que sean realizadas en la jornada laboral en la cual está nombrado.
- b) Los gastos realizados en viajes al exterior del país, que no sean misiones oficiales autorizadas por el Titular del Ministerio de Educación.
- c) Los pagos de viáticos o transporte que excedan los montos establecidos en el Reglamento General de Viáticos.
- d) Los pagos de aguinaldos al personal docente, administrativo o de servicio contratados por el organismo pero que a su vez están nombrados por el Estado.
- e) Los pagos de multas o recargos por pagos extemporáneos de agua, luz, teléfono, ISSS, AFP o retenciones de impuesto sobre la renta, si la causa del retraso es imputable al Organismo.

⁵² “Disposiciones para la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar 2014” Acuerdo N° 15-1989.

- f) Los gastos en alimentación, regalos, bonificaciones, excursiones u otros para personal docente, administrativo y de servicio.

7. Criterio de asignación.⁵³

Se clasifica en dos rubros la asignación:

- Rubro: salario del personal docente, administrativo y de servicio.
 - Rubro: funcionamiento del centro educativo.
- a) El monto de este componente se entregará en dos desembolsos, en enero y en abril de cada año.
 - b) La asignación del correspondiente componente se realizará con base al dato del Censo de Matricula rápida del año 2015 para los niveles de parvularia, básica y media.
 - c) En el caso de centros educativos de parvularia y básica creados posteriormente al Censo de Matricula rápida del año lectivo, el cálculo de la asignación podrá ser en base a la matricula final reportada en el año según la fecha de creación.

En conclusión en este Capítulo se ha presentado información general que concierne al Ministerio de educación, así como a la Dirección Departamental de Educación de San salvador, con lo que se pretendió conocer cuáles eran los datos más relevantes de cada institución para la presente investigación y de la problemática en estudio. De igual manera se presentó un marco de referencia sobre las temáticas que son de importancia para el estudio, tales como el proceso administrativo, los modelos de planeación y control, y los recursos financieros.

Así mismo este capítulo sirvió de fundamento para hacer una comparación entre la parte teórica y la situación actual de cada una de las instituciones involucradas en la temática en estudio lo cual se desarrollará en el Capítulo II, para posteriormente elaborar el “Modelo de planeación y control que contribuya al uso eficiente de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección departamental de Educación, ubicada en San Salvador” en el Capítulo III.

⁵³ “Disposiciones para la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar 2014” Acuerdo N° 15-1989.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE ADMINISTRA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se darán a conocer los objetivos que se persiguieron con la realización de la investigación, la metodología que se utilizó en el estudio, así como la realización del diagnóstico de la situación actual de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, el cual sirvió de base para la posterior propuesta en el siguiente capítulo, además, se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las etapas del proceso administrativo, tienen un papel muy importante para que los objetivos se lleven a cabo en cualquier organización, entre las etapas de dicho proceso se encuentra la planeación y el control, la primera sirve para establecer que se llevará a cabo en un tiempo futuro y la segunda consiste en verificar el cumplimiento de la planificación.

Por tal razón fue importante realizar una investigación que contribuya en la planificación y control de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación en San Salvador, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Departamental.

C. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. General

- Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el uso de los recursos financieros en las instituciones educativas que sirva de base en la elaboración de un modelo de planeación y control en la Dirección Departamental de Educación.

2. Específicos

1. Establecer la situación actual del uso de los recursos financieros en las instituciones educativas a través de la aplicación de los distintos métodos y técnicas de investigación.
2. Diagnosticar la aplicación de herramientas administrativas financieras en la transferencia y uso de los recursos monetarios en las instituciones.
3. Determinar las conclusiones y recomendaciones respectivas, sobre la situación actual del uso de los recursos financieros en las instituciones educativas, que contribuyan a la elaboración de una propuesta para la administración eficiente de los recursos monetarios.

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación.

1. Método.

El método de investigación principal que se utilizó en la investigación es el método científico, el cual consiste en un “Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos validos mediante instrumentos confiables, secuencia estándar para formular y responder a una pregunta, pauta que permite a los investigadores ir del punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento válido”.⁵⁴

⁵⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

a) Analítico.

El Método analítico es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Fue necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se pudo: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías⁵⁵. Se utilizó el método analítico porque contribuyo conocer a profundidad las unidades de análisis del estudio, además, esto permitió obtener información y establecer la relación existente entre las partes descompuestas y el todo.

b) Inductivo.

El método inductivo es aquel del cual se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.⁵⁶ Se recurrió al método inductivo ya que el total de centros educativos están divididos por distritos y para que el estudio fuese factible se seleccionó uno de los 32 distritos existentes. El estudio consistió en elaborar un modelo de planeación y control, por lo que se puede decir que puede ser aplicado al total de las instituciones administradas por la Dirección Departamental de Educación, por lo que la investigación fue realizada solamente en un distrito y los resultados obtenidos podrán ser generalizados al total de instituciones.

2. Tipo de investigación.

Existen diferentes tipos de investigación: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. El tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, el cual consiste en explicar el “por qué” de

⁵⁵ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

⁵⁶ <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

la ocurrencia o suceso de la investigación. Esto sólo pudo hacerse estableciendo las relaciones de causalidad entre las variables que intervienen en el fenómeno en estudio.

3. Diseño de la investigación.

El diseño que se utilizó en la investigación es el no experimental, dado que es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no manipula intencionalmente las variables en el estudio.

4. Fuentes de información.

Es importante establecer de donde se obtuvo la información necesaria para la investigación, para ello existen dos tipos básicos de fuentes de información, las cuales son: fuentes primarias, determinadas por el investigador y las fuentes secundarias, conformadas por estudios previos y otros documentos pertinentes.

a) Primarias.

La información necesaria para realizar la investigación fue facilitada por la Coordinadora de Gestión Financiera y los directores/as de los centros educativos estudiados, siendo las personas antes descritas, las fuentes primarias de la investigación, además se incluyeron los aportes que hicieron colaboradores de las personas mencionadas.

b) Secundarias.

Este tipo de información fue obtenida de datos procedentes de investigaciones previas acerca del Ministerio de Educación, trabajos de graduación, revistas, sitios web, entre otros.

5. Técnicas de recolección de la información.

Entre las técnicas utilizadas en la investigación estuvieron:

a) La entrevista.

La entrevista, como técnica de recolección en la investigación, fue de vital importancia, debido a que permitió tener contacto directo con las autoridades de la Dirección Departamental de Educación y representantes de diferentes entidades relacionadas con la temática en estudio. Por

lo que se utilizaron dos tipos de entrevista, la estructurada y no estructurada, las personas entrevistadas fueron: la persona encargada de la Coordinación de Gestión Financiera de los diferentes centros educativos, en la Dirección Departamental de Educación; y a los Directores/as de las instituciones educativas, quienes son los encargados de administrar los recursos financieros en cada centro de enseñanza, las cuales forman parte del Distrito 2, de San Salvador (Ver Anexo N°4).

b) La encuesta.

La encuesta es uno de los procedimientos más usados en las investigaciones sociales, se define como “un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relacionados a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos que integran la población estudiada.”⁵⁷

La recolección de la información fue llevada a cabo por los miembros del equipo de investigación; la dinámica consistió en una visita a los centros educativos que forman el conjunto de instituciones del Distrito N°2 (Ver Anexo N° 4), administradas por la Dirección Departamental de Educación, de esta manera se llevó a cabo el proceso de encuestar a los directores y directoras de cada centro escolar, esto debido a que ellos son los encargados del control interno en cada institución.

c) La observación.

Se utilizó esta técnica durante todo el tiempo que duro la investigación, debido a que mediante ella, se pudo conseguir datos e información valiosa para el análisis del problema. Entre los instrumentos que se utilizaron con esta técnica están: libretas de anotaciones y los recursos audiovisuales, los cuales siempre fueron aportados por el equipo investigador al momento de realizar las visitas de campo y procesos de recolección de la información.

⁵⁷Muñoz Campos, Roberto, “La Investigación Científica Paso a Paso”, Cuarta Edición, Talleres Gráficos UCA, 2011.

6. Instrumentos de recolección de la información.

a) Guía de entrevista.

Este instrumento acompañó a la técnica de la entrevista, fue elaborado por el equipo investigador y fue dirigido a la persona encargada de las gestiones y transferencias de los recursos financieros en la Dirección Departamental de Educación.

b) Cuestionario.

El cuestionario se elaboró con base a los indicadores establecidos en la operacionalización de las hipótesis, y fue elaborado por el equipo investigador, con el objetivo de recolectar toda la información que fuese necesaria para poder realizar el respectivo análisis y diagnóstico de la información obtenida. Dicho instrumento fue dirigido a los directores/as de las instituciones educativas.

c) Guía de observación.

La guía de observación es un instrumento empleado por los investigadores para obtener información descriptiva de objetos, situaciones, fenómenos o conocer objetivamente la forma en que se conducen las personas o grupos.

La guía de observación estuvo diseñada de manera que centró la atención en los aspectos más relevantes del objeto a estudiar, el lugar en el que se observó, fecha de la observación y los encargados de realizar la observación fueron los miembros del equipo de investigación.

7. Ámbito de la investigación.

La investigación se realizó en el municipio de San Salvador, específicamente en las instalaciones de la Dirección Departamental de Educación, ubicada al Final Avenida Mártires Estudiantes del 30 de julio y Calle San Antonio Abad, contiguo a la Universidad de El Salvador (Ver Anexo N° 2), y en las instituciones que forman parte del Distrito N°2 del municipio de San Salvador (Ver Anexo N° 4).

8. Unidades de análisis.

Son quiénes fueron estudiados y dependiendo del problema a investigar y de los objetivos de la investigación, están identificados como el objeto y unidades de estudio. A continuación se identifican el objeto y las unidades de estudio que dieron vida al trabajo de investigación:

a) Objeto de Estudio:

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador y las instituciones educativas que constituyen el Distrito N°2 del municipio de San Salvador (Ver Anexo N° 4).

b) Unidades de estudio:

Las unidades de análisis en la investigación estuvieron constituidas por la Coordinadora de Gestión Financiera de la Dirección Departamental de Educación, encargada de la transferencia de los recursos financieros y los directores/as de cada uno de los centros escolares tomados para el estudio, con ello se logró analizar el proceso de asignación y administración de los recursos financieros.

9. Determinación del universo y muestra.

Antes de establecer ambos componentes, es necesario conocer en qué consisten.

UNIVERSO es “La totalidad del grupo de individuos u objetos que se someten a consideración.”⁵⁸

MUESTRA es “Una parte o un subconjunto representativo de esa población.”⁵⁹

a) Universo.

El universo de la investigación estuvo distribuido de la siguiente manera:

- a) Personal de la Dirección Departamental de Educación: **1** persona, Coordinadora de Gestión Financiera.

⁵⁸ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2003

⁵⁹ Ídem.

- b) Directores/as de las instituciones educativas investigadas: **19** personas encargadas de las instituciones educativas.

En total el universo estuvo conformado por **20** personas.

- b) Muestra.

Es importante señalar que en la presente investigación no se determinó muestra, dado que la población es reducida, por tanto se realizó un censo. A continuación se presenta la siguiente información:

- a) Personal de la Dirección Departamental de Educación: **1** persona, Coordinadora de Gestión Financiera.
- b) Directores de las instituciones educativas investigadas: **19** personas encargadas de las instituciones.

En total se censo a **20** personas.

Por lo que se confirmó que la obtención de información, fue a través de un censo donde el universo y la muestra son iguales, por lo que no fue necesario emplear fórmula estadística, debido a que el universo es pequeño. Por lo que resultaba factible interrogar a totalidad de la población, mostrando así resultados más verídicos.

10. Procesamiento de la información.

La fase de procesamiento de la información se desarrolló a través del software informático **Microsoft Office Excel**, en el cual se desplegó el diseño de tabulación y gráficos de los datos obtenidos.

- a) Tabulación.

La información recopilada fue tabulada con base a cada una de las respuestas del cuestionario elaborado, ordenadas en concordancia con los objetivos de la investigación y representadas a través de cuadros estadísticos.

b) Análisis e interpretación de datos.

Luego de haber realizado el proceso de tabulación, de los datos obtenidos, se procedió a realizar el respectivo análisis de las respuestas obtenidas; la interpretación de los resultados se realizó a través de graficas estadísticas, las cuales contribuyeron, posteriormente, a la elaboración del diagnóstico de la situación actual, para luego formular conclusiones y recomendaciones. Todo lo anterior fue la base para elaborar la propuesta del modelo de planeación y control para el uso eficiente de los recursos financieros en las instituciones educativas administradas por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

11. Alcances de la Investigación.

De los diferentes alcances logrados con la investigación realizada, se muestran a continuación las siguientes:

- a) El Diseño de un modelo de planeación y control financiero aplicado en las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, contribuirá al uso eficiente de los recursos financiero que son asignados a los centros escolares.
- b) A partir del presente documento, la Dirección Departamental de Educación contará con un instrumento que servirá de guía para diversos procedimientos y actividades que se desarrollen, referentes a la asignación de recursos, logrando así hacer el proceso de manera más eficaz.

E. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el estudio realizado a las instituciones educativas que pertenecen al Distrito N° 2 de San Salvador, se presentaron, durante el proceso de recolección de información, una serie de limitantes que se detallan a continuación:

- El Distrito N° 2 de San Salvador está formado por 19 centros educativos, de los cuales únicamente estuvieron en la disposición de colaborar 13 directores de los centros educativos, que representan el 68.4% del total; el resto se limitó a decir que no tenían

tiempo, que no era obligatorio brindar la información, como fue el caso de la Directora del Centro Escolar “General Francisco Morazán.”

- La información, en algunos casos, se logró recolectar hasta la tercera visita que se hizo al centro educativo, debido que no se encontraba al director o directora al momento de realizar la visita, lo cual hizo muy largo el proceso de recolección de información.
- Además, según información de algunos directores, se había advertido en reuniones previas, de no hablar en mal del sistema o mecanismos que el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental utiliza para asignar y transferir fondo escolares, lo cual dificultó una respuesta libre de vicios.

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

El Presupuesto Escolar se basa en la transferencia financiera que realiza anualmente el Ministerio de Educación a los Organismos de Administración Escolar con los que celebre convenio, con fondos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento (GOES, Prestamos o Donaciones), tiene por objetivo apoyar las metas educativas, recreativas y extracurriculares contenidas en el Plan Escolar Anual y el Presupuesto de los centros educativos. Cada Director es el encargado de administrar los fondos, que le son asignados a la institución educativa.

Según los datos obtenidos, la mayoría de Directores tienen más de seis años de laborar en el cargo, lo que implica que poseen la experiencia necesaria para poder desempeñarse en su puesto satisfactoriamente. El Presupuesto Escolar es asignado con base a la matrícula del censo inicial reportado del año anterior, lo cual puede afectar negativamente, ya que la base de datos no está actualizada y por lo tanto los recursos pueden estar presupuestados para una cantidad de alumnos y la matrícula del año actual puede ser mayor y viceversa. Dicha asignación se realiza multiplicando la cantidad de alumnos por la cuota correspondiente. (Ver Anexo Nº 5, Pregunta de identificación), del total de 13 encuestados, 10 de los centros educativos, equivalentes al 77%,

tiene una matrícula de 101 alumnos en adelante, por lo que la cuota por estudiante equivale a \$13.00 en las cuales, en su mayoría, imparten educación parvularia.

1. Análisis de la Planificación Financiera.

La planificación que los directores de los Centros Educativos elaboran se basa en diferentes componentes, entre los cuales se encuentran: Pago de salarios, funcionamiento de la institución, calidad de la educación a impartir, necesidades básicas, cobertura estudiantil, entre otros; así mismo los encuestados consideran que el principal factor a tomar en cuenta al momento de realizar el Plan Escolar Anual (PEA), son las necesidades básicas de los centros escolares, representado por un 69% de las respuestas obtenidas. (Ver Anexo N° 5, Pregunta 3)

La planificación realizada por las autoridades de los centros escolares, se encuentra plasmada en el Plan Escolar Anual, documento que es exigido por la Dirección Departamental de Educación, para una correcta asignación de recursos a la institución, además del Plan Escolar Anual existen otros requisitos que se deben cumplir por la administración local, ante la Dirección Departamental, para una correcta asignación y transferencia de recursos. (Ver Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 3)

Entre los requisitos que deben cumplirse, además de la presentación del PEA, se encuentran: La nómina de alumnos, haber liquidado fondos de años anteriores, analizar y priorizar necesidades, no presentar inconsistencias en la información presentada entre otras. (Ver Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 5)

Por otra parte, de la información que se obtuvo del 69% de los directores, el requisito más importante a cumplir, es el hecho de presentar la liquidación de los fondos asignados en el año anterior, tal afirmación es compartida por las autoridades de la Dirección Departamental, debido a que este dato muestra que los recursos asignados fueron utilizados correctamente. (Ver Anexo N° 5, Pregunta 4 y Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 5)

Es evidente que los requisitos establecidos, no representan problema al momento de ser presentados ante la dirección departamental de educación, debido a que del total de

encuestados el 62% respondieron que no hay requisito que represente alguna dificultad en su presentación. (Ver Anexo N°5, Pregunta 5).

Así mismo califican el proceso de asignación de los recursos como regular con un, 69% e ineficiente con el 23% de las respuestas, lo cual se traduce en una transferencia tardía, lo que a su vez conlleva a un retraso en la ejecución de los proyectos y programas en los centros escolares. Conscientes de la demora, algunos directores buscan medidas para contrarrestar la problemática. Es claro que el proceso de asignación de recursos financieros no es el adecuado, por lo que es necesario mejorarlo. (Ver Anexo N°5, Pregunta 8)

Los componentes del Presupuesto Escolar a los que tienen acceso los centros escolares, están destinados a la satisfacción de necesidades prioritarias, para la operación y funcionamiento de los diferentes centros educativos. De las instituciones encuestadas, los componentes con mayor peso, transferidos por el MINED, a través de la Dirección Departamental de Educación son: Operación y Funcionamiento; y Dotación de Uniformes, Zapatos y Paquetes Escolares, con una representación del 100%, cada uno, en los centros educativos. (Ver Anexo N°5, Pregunta 15 y Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 1)

En otro contexto, la capacitación constante puede contribuir a que los empleados puedan desarrollar sus actividades de una manera eficiente, lo cual tiene un alto nivel de importancia; según información proporcionada por los directores, sólo en algunas ocasiones reciben capacitación y esto sucede cuando el director es nuevo, en caso contrario los directores con más tiempo en el cargo no reciben algún tipo de orientación sobre cambios en los lineamientos en el uso de recursos. (Ver Anexo N°5, Preguntas 16 y 17; y Anexo N° 6)

La Coordinadora de Gestión Financiera de la Dirección Departamental de Educación, expreso en la entrevista realizada que el principal problema por el cual los directores de las instituciones educativas no cumplen con los requisitos, es la falta de conocimientos en áreas administrativas y contables, para resolver esta deficiencia, la Dirección Departamental brinda asesoría a los Directores que la soliciten, sin embargo estos no se abocan a la institución, teniendo como resultado una ineficiente administración de los recursos financieros asignados a cada centro escolar, lo que ocasiona retraso en la entrega de la documentación requerida y por ende la

transferencia de fondos no es realizada a tiempo. (Ver Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 13 y 14)

2. Transferencia y ejecución Financiera.

El Ministerio educación transfiere cada año recursos financieros a los Organismos de Administración Escolar, con la finalidad de garantizar el funcionamiento y los recursos educativos básicos. Por tanto los centros educativos deben cumplir con los requisitos que establece la Dirección Departamental de Educación para recibir la transferencia de fondos. En su mayoría los directores encuestados coincidieron que los recursos asignados no son transferidos a tiempo, lo cual ocasiona el incumplimiento de los objetivos que se han trazado en el Plan Escolar Anual, además de no pagar a tiempo los salarios tanto de docentes, como de personal administrativo y el pago de servicios (Ver Anexo N°5, Pregunta 6; y Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 1).

El componente de operación y funcionamiento se divide en los rubros salarios y funcionamiento del centro educativo; los directores afirman que el rubro salarios no es suficiente, por lo que toman parte de los fondos del funcionamiento para el pago de salarios, ocasionando que no se invierta en material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, alimentación escolar capacitación local, entre otros (Ver Anexo N°5, Pregunta 14)

El principal desafío de todos los directores es maximizar los recursos que son asignados, dado que consideran que estos no son suficientes para cubrir las necesidades básicas del centro escolar, lo cual afecta a la población estudiantil al no contar con los recursos suficientes para brindar un servicio de educación de calidad. (Ver Anexo N°5, Preguntas 18 y 19; y Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 4)

3. Control Financiero.

Los fondos asignados deben estar sujetos a revisión, control y auditoria por parte del Ministerio de Educación, la Corte de cuentas de la República y cualquier otro ente fiscalizador del Estado, para verificar la buena administración de los recursos y garantizar que la población estudiantil sea la beneficiada.

Los directores de los centros educativos afirman en su mayoría, representados por el 92% de los encuestados, que existen registros y controles sobre todas las transacciones que realiza la institución, lo cual sirve de respaldo para verificar como han sido invertidos los recursos financieros transferidos. El registro de las operaciones sirve además como datos históricos los cuales pueden ser consultados en un tiempo futuro si se desea. (Ver Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 10)

Con base a estos registros y controles es posible identificar la tendencia de diferentes aspectos, lo cual ayuda a desarrollar una mejor planificación y ejecución de los recursos otorgados a los centros educativos. (Ver Anexo N°5, Pregunta 9).

Según las autoridades de la Dirección Departamental de Educación el llevar un registro de las transacciones evita problemas legales; los directores y los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) deben llevar actualizado estos y otros documentos, sin embargo debido a la falta de conocimiento contable algunos Organismos de Administración Escolar optan por contratar a Contadores Públicos para realizar esta labor, el salario en ocasiones es pagado de fondos destinados para operación y funcionamiento del centro escolar. Esto se origina porque el Ministerio de Educación, no transfiere fondos para esta plaza en específico. (Ver Anexo N°5, Pregunta 10).

Esos registros son exigidos por la Dirección Departamental de Educación, como requisito indispensable para asignar los fondos a las instituciones, estos documentos sirven como herramientas de auditoría y control, en caso de encontrar inconsistencias o si existe demanda por mala administración de recursos financieros. En ese caso las demandas son interpuestas por padres de familia o maestros que consideran que no se utilizan correctamente los fondos. (Ver Anexo N°5, Pregunta 12).

La periodicidad para realizar las auditorias o controles por parte de Dirección Departamental de Educación se realiza una vez al año, es decir se realiza solo cuando los directores elaboran y presentan la liquidación de fondos. Lo anterior según datos de los encuestados. Lo ideal sería que estos controles se realicen al menos tres veces al año, para que de esta manera se puedan

tomar medidas correctivas si fueran necesarias, para cumplir así los objetivos planificados en el Plan Escolar Anual. (Ver Anexo N°5, Pregunta 13; y Anexo N° 6, Respuesta a Pregunta N° 7 y 9)

Otro mecanismo de control que se efectúa en los diferentes centros de educación, se denomina Rendición de Cuentas, el cual consiste en presentar ante la población estudiantil y los padres de familia, los registros y documentos de respaldo de la inversión de los fondos asignados a la institución. Por lo general los directores realizan esta actividad en el mes de Noviembre, cumpliendo así lo establecido por la Dirección Departamental de Educación y el Ministerio de Educación; sin embargo, existen casos en los cuales se ejecuta esta actividad en el mes de Diciembre, lo cual está representado por el 23% de los encuestados, por lo cual se puede interpretar que estos Centros escolares no tienen actualizados los registros pertinentes; según lo expresado por los directores, en ocasiones los retrasos en la documentación es ocasionada por agentes externos, como es el caso de los estados de cuenta solicitados, pero el tiempo de entrega es muy largo, lo que dificulta realizar algunos registros. (Ver Anexo N°5, Pregunta 20)

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a) Los recursos financieros que les son asignados a los centros educativos no cubren en su totalidad las necesidades básicas de la institución debido a que el cálculo para la asignación de fondos se basa en la matrícula de alumnos del año anterior y no del actual.
- b) El Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE) implementado por el Ministerio de Educación, tiene deficiencias debido a que solamente se entregan ciertos alimentos crudos y no existe una plaza para que alguien los prepare, por lo cual los directores optan por pedir colaboración a los padres de familia, los cuales en su mayoría no están dispuestos a brindarla. Por lo que se hace necesario contratar a una persona para que realice esta tarea ocasionando así el uso de fondos del componente de operación y funcionamiento para el pago de salario de una persona adicional de servicio.
- c) La capacitación que imparte la Dirección Departamental de Educación para la administración de los recursos financieros, es insuficiente, dado que únicamente es

impartida a los directores con menos experiencia en el cargo, además solamente es realizada una vez al año, lo cual incide en la entrega tardada de los registros contables y la administración eficiente de los fondos transferidos, debido a la falta de conocimiento y orientación en la aplicación de los lineamientos para el uso de los recursos.

- d) El desconocimiento contable que tienen los directores, debido a que ellos son profesores que cumplen con el rol de administrador y contador, es una de las dificultades que expresaron los encuestados al momento de realizar los registros que exige la Dirección Departamental. Algunos de ellos optan por contratar un contador público para realizar el registro de las transacciones, tomando parte del bono de operación y funcionamiento para pagar el salario del contador, afectando así a la población estudiantil dado que esos fondos no son destinados para su fin primordial.
- e) El único control y auditoría que realiza la Dirección Departamental Educación es a través de la liquidación que los centros escolares realizan una vez al año; lo que puede ocasionar una desviación de fondos debido a que la periodicidad de la auditoría es muy amplia.
- f) Algunas de las razones por las que los directores se atrasan en el cumplimiento de los requisitos que exige la Dirección Departamental, son exógenas al centro escolar, como por ejemplo: cuando se entregan los paquetes escolares y dotación de uniformes, algunos padres de familia no se presentan a firmar en el tiempo requerido.
- g) El proceso de asignación de fondos a los centros escolares es calificado como burocrático debido a la serie de pasos que deben cumplirse. En algunos casos existen pasos que pueden asociarse para mejorar el funcionamiento del proceso.
- h) La Dirección Departamental de Educación, está en disposición de brindar orientación y asesoría a los directores de los centros escolares, para que administren los recursos financieros adecuadamente, pero estos no se abocan a la institución.
- i) El retraso en la dotación de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares, en algunos centros educativos, es debido a que la asignación de recursos no se hace a tiempo y por lo tanto el pago a los proveedores se retrasa.
- j) Se concluye de manera general e integral, con base al conjunto de factores identificados y expuestos en los literales del a) al i), que existen varias deficiencias en la administración

de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas, las cuales deben resolverse para lograr, eficientemente, los fines que conllevan la asignación de los fondos.

2. Recomendaciones

- a) La planificación para el desembolso de recursos financieros debe basarse en la matrícula del año escolar y no en datos de años anteriores, como se hace actualmente, debido a la variación que puede existir de un periodo a otro, lo cual puede beneficiar positiva o negativamente al centro escolar.
- b) El ministerio de Educación debería mejorar el Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE), debido a que transfiere los insumos para la elaboración de alimentos, pero no otros complementos para la preparación de estos, como es el caso de Verduras, Aceites, Sales, Condimentos entre otros. Paralelamente debería de crearse una plaza adicional al área de servicios generales, la cual tenga como función primordial la preparación de los alimentos para los estudiantes.
- c) La Dirección Departamental de Educación debe orientar y capacitar constantemente a todos los directores de los centros educativos, con el fin de contribuir a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos que son otorgados a cada institución. Dicha capacitación se debe impartir al menos dos veces cada año, con el fin de retroalimentar y actualizar los lineamientos sobre el uso de los fondos económicos; y enfocándose en el área contable y de eficiencia en la administración económica.
- d) El Ministerio de educación debe crear una plaza en el área administrativa de cada centro escolar, para suplir la necesidad de contratar un contador público, con el fin de llevar un registro y control de las transacciones que realiza el centro escolar.
- e) La periodicidad para realizar un control o auditoria, debería ser al menos tres veces al año, para evitar una reorientación de fondos que no esté acorde a los objetivos para los cuales fueron destinados los recursos, así mismo debería realizarse una auditoria presencial en el centro escolar, y no basarse únicamente en registros contables.
- f) El Ministerio de Educación debe concientizar a los padres de familia que algunos de los programas que implementan los centros escolares requieren de su colaboración para

poder beneficiar a la población estudiantil, para dar mayor efectividad a la implementación de los programas, como es el caso de la entrega de paquetes escolares, elaboración de alimentos, entre otros. Todo ello con el fin de cumplir con los objetivos y tiempos establecidos.

- g) El Ministerio de Educación debería realizar un estudio para determinar cómo se puede mejorar el proceso de asignación de recursos, dado que se considera burocrático por parte de los directores de los centros escolares.
- h) Concientizar a los directores de cada centro escolar, que en caso de necesitar ayuda referente a la administración del presupuesto escolar, empleados de la Dirección Departamental de Educación, capacitados y orientados en áreas de administración de recursos escolares, brindan ayuda y asesoría a las escuelas que lo soliciten.
- i) El componente de Uniformes, Zapatos y paquetes escolares no debe ser retenido por la Dirección Departamental de Educación, ya que el pago a los proveedores es esencial para la entrega de dichos recursos. Debería existir un proceso flexible a las necesidades de cada centro escolar, para la transferencia de este rubro.
- j) Como recomendación de solución que integra toda la problemática expuesta anteriormente, se requiere el diseño e implementación de un modelo de planeación y control de los recursos asignados por la Dirección Departamental de Educación a los centros educativos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE ADMINISTRA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, UBICADA EN SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General.

Proponer un modelo de planeación y control que contribuya al uso eficiente de los recursos financieros asignados a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, ubicada en San Salvador.

2. Objetivos Específicos.

- Elaborar un modelo de planeación de los recursos financieros, con las herramientas necesarias de apoyo técnico para la eficiente toma de decisiones en los Organismos de Administración Escolar.
- Diseñar un modelo de control de los recursos financieros que contribuya a la vigilancia y seguimiento de las actividades que realicen las instituciones educativas, a través de la creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar.
- Proponer un plan de capacitación que contribuya a las Administraciones Escolares y a la Dirección Departamental de Educación, al uso eficiente de los recursos a través de la implementación del modelo de planeación y control.

B. JUSTIFICACIÓN

La aplicación del modelo de planeación y control permitirá a las instituciones educativas y a la Dirección Departamental mejorar los procesos de coordinación, gestión, transferencia, ejecución y control de los recursos financieros asignados por el Ministerio de Educación, a los Organismos de Administración Escolar, a través de la utilización de diferentes instrumentos y herramientas que contribuirán a mejorar la planificación y control de los fondos del presupuesto escolar. Así mismo, el modelo ayudará a brindar asistencia técnica para corregir las deficiencias que podrían estar enfrentando los centros educativos, siendo la principal beneficiada del uso eficiente de los recursos, la población estudiantil, con lo cual se contribuye a mejorar la calidad educativa.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

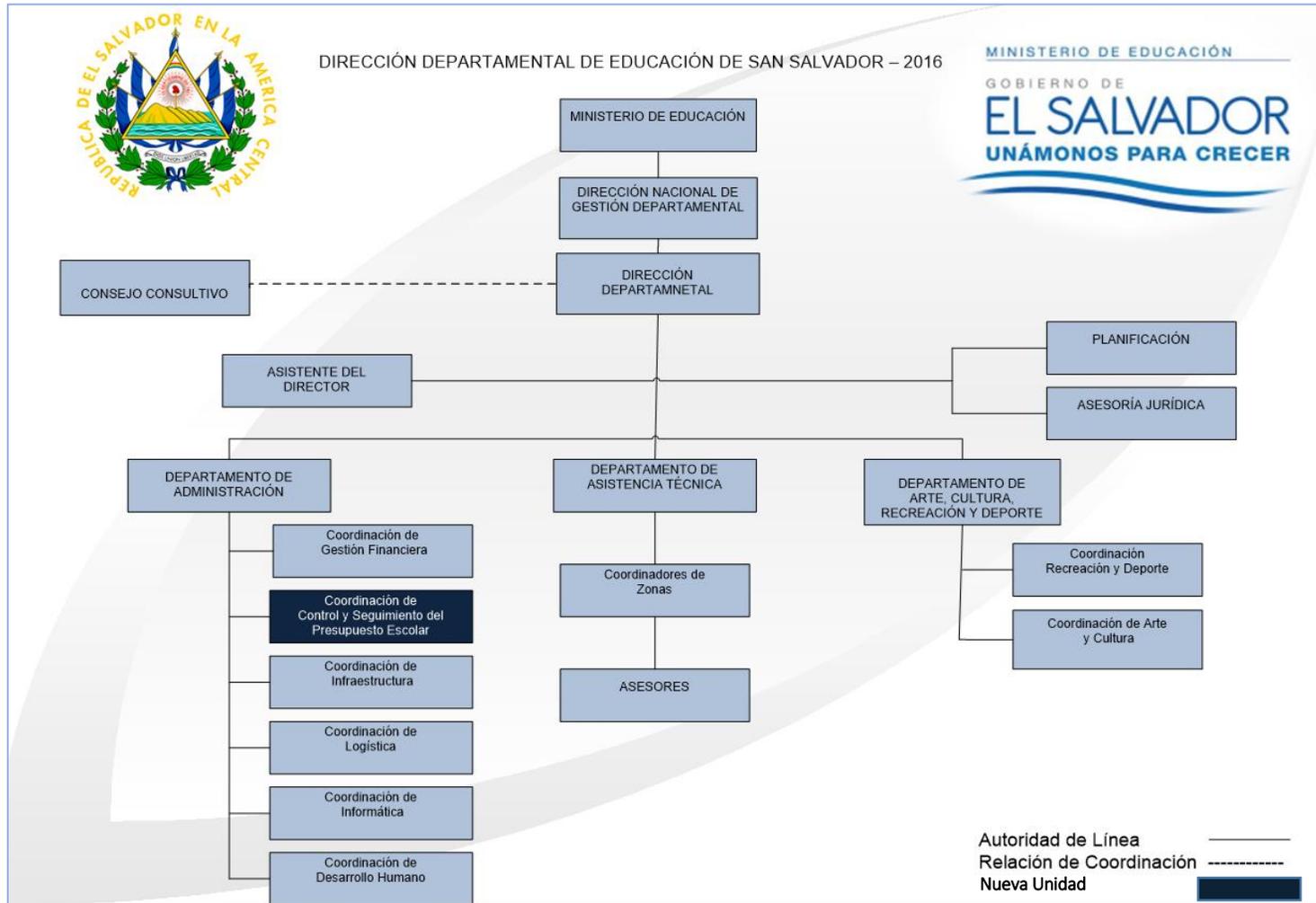
La actual estructura organizativa de la Dirección Departamental de Educación,⁶⁰ no cuenta con una unidad que se encargue del control y seguimiento del presupuesto escolar. La propuesta planteada añade una Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, que dependería directamente del Departamento de Administración, además mantendría una relación de coordinación con el Departamento de Asistencia Técnica de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador. Posteriormente se explicarán sus funciones, en la descripción del Modelo de Control.

La nueva unidad contaría con dos jefes supervisores y cuatro analistas y asistentes encargados de ejercer las actividades de control y seguimiento del presupuesto escolar. A continuación se presenta la estructura organizativa propuesta a la Dirección Departamental de Educación de San Salvador:

⁶⁰ Ver Organigrama de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador, página 24

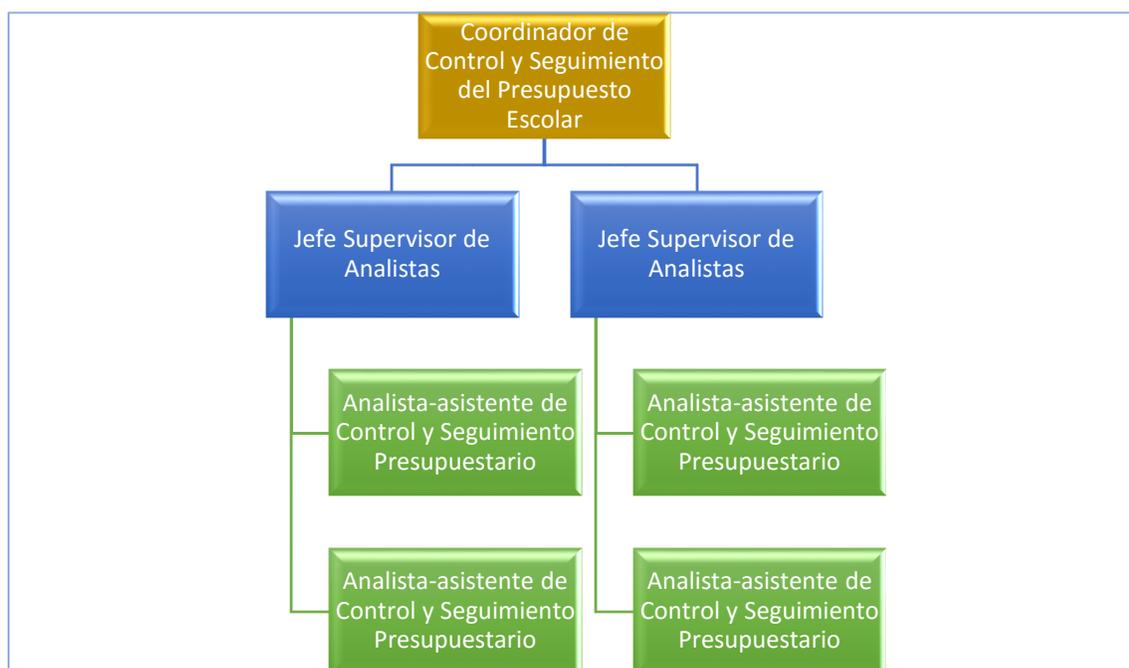
Figura N° 3

Estructura Organizativa Propuesta a la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.



Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

Figura N° 4
Estructura Organizativa propuesta para la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar.



Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Para la aplicación del modelo de planeación y control financiero, las instituciones educativas y la Dirección Departamental de Educación deben de contar con herramientas e instrumentos que faciliten el desarrollo eficiente de las operaciones, con el propósito de contribuir al uso eficiente de los recursos de presupuesto escolar, por tanto, se propone lo siguiente:

1. Descripción del Modelo de Planeación

Dentro de la planeación se establecen los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, teniendo en cuenta la situación actual y los diferentes factores que pueden influir en

el logro de los mismos. Además se crean las herramientas administrativas necesarias que simplifiquen las tareas administrativas.

Por lo que, con base a la investigación realizada, se observó que los centros educativos carecen de herramientas de planeación, que guíen y orienten el logro de los objetivos y las metas institucionales, por tanto, se proponen los siguientes objetivos.

a). Objetivos Estratégicos

Para la efectiva implementación del Modelo de planeación y control, a continuación se proponen los diferentes objetivos estratégicos que guiarán y orientarán a largo plazo el cumplimiento de los planes institucionales:

1. Capacitar docentes competentes y orientados a mejorar la calidad educativa maximizando los recursos asignados.
2. Mejorar continuamente la calidad en los servicios educativos, brindando así a la sociedad, profesionales altamente competitivos en el mercado laboral.
3. Establecer sistemas de información, evaluación y seguimiento.
4. Proporcionar a los diferentes Centros Educativos del sector público los recursos económicos, materiales y físicos que necesitan para desarrollar sus actividades de manera adecuada, en beneficio de la calidad educativa.

b). Objetivos Operativos

Luego de definir y formular los objetivos estratégicos, se prosigue a formular los objetivos operacionales que son las metas y acciones estratégicas que darán seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los planes, en las diferentes instituciones educativas administradas por la Dirección Departamental de Educación.

Cuadro N°1
Objetivos Operativos

| OBJETIVO | META | ACCIONES | PERIODO | RESPONSABLE |
|---|--|--|------------------|---------------------------------------|
| Aplicar herramientas administrativas, para mejorar la eficiencia en la asignación, transferencia y ejecución de los recursos financieros asignados a cada centro educativo. | Cumplir de manera eficiente lo plasmado en el Plan Escolar Anual de cada Institución Educativa. | Utilizar un instructivo que simplifique las diferentes acciones a seguir por los Organismos de Administración Escolar, para una correcta administración de los recursos. | Trimestralmente. | Organismo de Administración Escolar. |
| | | Utilizar métodos de proyección para estimar la cantidad de alumnos matriculados, asignando así los recursos necesarios a cada centro educativo en un periodo oportuno. | 1 vez al año. | |
| Crear una Coordinación de Control y seguimiento del presupuesto escolar. | Verificar y controlar si el Plan Escolar Anual se está ejecutando conforme fue planificado, evitando la malversación de recursos. | Realizar arquez y auditorias sorpresivas de forma presencial en cada Institución Educativa. | Cada 4 Meses. | Dirección Departamental de Educación. |
| | | Analizar la información financiera, proporcionada por el Organismo de Administración Escolar, referente al manejo de los recursos financieros. | Trimestralmente. | |
| Contribuir a mejorar la administración de los recursos financieros por parte de los Organismos de Administración Escolar. | Capacitar a los directores de los Organismos de Administración Escolar, para mejorar la administración y ejecución de los recursos financieros transferidos. | Implementar planes de capacitación para fortalecer las áreas deficientes de las autoridades de cada Centro Escolar. | Semestralmente. | Dirección Departamental de Educación. |
| | | Realizar Estudios de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en cada Institución Educativa. | Trimestralmente. | |

| OBJETIVO | META | ACCIONES | PERIODO | RESPONSABLE |
|---|--|---|---------------------------------|--|
| Gestionar la Creación de una plaza Administrativa, en cada Institución Educativa, la cual será encargada de la preparación de los alimentos, del Programa Alimentación y Salud Escolar. | Fortalecer el programa a través de la correcta preparación de los alimentos. | Contratar a un empleado (a), encargado (a), de la preparación de los alimentos. | 1 sola vez. | Organismo de Administración Escolar. |
| | | Concientizar a los padres de familia, de brindar ayuda con algunos insumos que no están contemplados en el Programa "Alimentación y Salud Escolar", como es el caso de verduras, sales, condimentos entre otros. | Semanalmente. | Dirección del Centro Educativo. |
| Implementar estrategias que eviten retrasos en los pagos a proveedores de zapatos, uniformes y paquetes escolares. | Priorizar los pagos a los proveedores, evitando así retrasos en la entrega de zapatos, uniformes y paquetes escolares. | Elaborar un informe de los alumnos matriculados en el periodo establecido, para una pronta asignación de los recursos por parte de la Dirección Departamental, los alumnos matriculados de manera extraordinaria deberán ser remitidos en un segundo informe. | 1 vez al año. | Docentes Orientadores. |
| | | Concientizar a los padres de familia, sobre la importancia de matrícula en el periodo establecido, para evitar retrasos en la entrega de informe a la Dirección Departamental, logrando así una pronta asignación de recursos. | Octubre, Noviembre y Diciembre. | Director (a) de cada Centro Educativo. |

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La aplicación de los objetivos anteriormente descritos, busca solucionar las principales deficiencias, detectadas en los Centros educativos, materializando así las propuestas de solución recomendadas.

c). Planificación Operativa

- i) *Propuesta de Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación de fondos transferidos a los centros escolares del sector público, por parte de la dirección departamental de educación de san salvador.*

Para lograr la eficiencia en la asignación, transferencia y ejecución de los recursos financieros es necesario, la utilización de un instructivo que explique de manera clara y precisa, la forma de realizar las actividades administrativas por parte de los Organismos de Administración Escolar.

Es por ello que la existencia de un instructivo es de suma importancia, dado que contribuirá técnicamente a indicar los límites y posibilidades a seguirse en la gestión administrativa, colaborando con la toma de decisiones oportunamente.

Por tanto, se propone un instructivo (Ver Anexo Nº 9), que será de beneficio a la Dirección Departamental de Educación, Organismos de Administración Escolar y a la Población estudiantil de los diferentes centros educativos, en el sentido que orientará las acciones a seguir en las diferentes actividades, asegurando la continuidad, coherencia y eficacia de estas.

- ii) *Diseño de diagramas de flujo para la correcta transferencia y ejecución de fondos asignados a los centros escolares.*

(1) Introducción

Los centros escolares deben alcanzar los máximos niveles de eficiencia en la administración de los recursos que les son asignados, con el fin de lograr el objetivo primordial de las instituciones educativas, brindar una educación de calidad a la población estudiantil. Para tal fin, la Dirección Departamental de Educación debe desarrollar herramientas que le permitan mejorar los

procesos y procedimientos institucionales para la transferencia de los recursos financieros y la ejecución de los mismos, es por ello que se propone la presentación de los procesos en diagramas de flujos, los cuales forman parte de las herramientas de planificación operativa, pues permiten direccionar las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos tal y como estos fueron establecidos en el Plan Escolar Anual (PEA).

Dicha diagramación de los procesos a realizar para la transferencia y ejecución de los fondos permitirá a los centros educativos conocer, con suficiente claridad los pasos necesarios para una correcta asignación de los recursos financieros.

Los Diagramas de flujo resultan de gran ayuda para que los directores de los centros escolares puedan visualizar de forma resumida los pasos a seguir para el eficaz y eficiente desempeño del proceso.

(2) Objetivo

- Brindar a la Dirección Departamental una herramienta administrativa que ayude a los Directores de los centros escolares a visualizar los procesos de transferencia y ejecución de los recursos financieros, con el fin de hacer un uso eficiente y racional de estos.

(3) Definición

Los diagramas de flujo también conocidos como flujogramas son “una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual”⁶¹. Son la representación gráfica de un proceso, de forma tal, que este se comprenda más fácilmente al visualizar los pasos que se realizarán secuencialmente.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

⁶¹ Palacios Echeverría, Alfonso J. Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales, Publicaciones de Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L. 1996, pág. 92.

En el contexto de la planificación operativa propuesta a la Dirección Departamental de Educación, los diagramas de flujo son representarán, gráficamente, los procesos que se llevan a cabo en las instituciones, mediante el empleo de símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que se realizan y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo.

(4) Utilidad

Esta herramienta será de gran utilidad para la Dirección Departamental de Educación, debido a que su uso contribuirá con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

- Mostrar de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecerá su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos.
- Permitirá identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo del procedimiento, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- Servirán como herramienta para capacitar a los nuevos directores y apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- Ayudará a simplificar o eliminar actividades duplicadas o que no agreguen valor al proceso.
- Facilitará la elaboración de la documentación.
- La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

(5) Tipos de Diagramas

Existen tres tipos de diagramas de flujo o flujogramas, para los propósitos de la investigación, y para comprender mejor la propuesta, se explican a continuación:⁶²

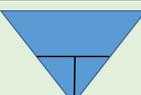
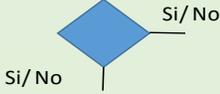
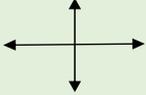
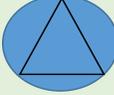
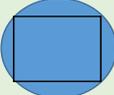
- **Diagrama de flujo vertical:** también denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. Este tipo de diagrama es extremadamente útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.
- **Diagrama de flujo horizontal:** en este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo.
- **Diagrama de flujo de bloques:** este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.
Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo.

Para la presente propuesta, el equipo investigador consideró conveniente elaborar los diagramas de flujo horizontal, con enfoque vertical, por su fácil comprensión al visualizarlo y así contribuir a la correcta ejecución de los procesos que ayudarán a una transferencia eficiente de los recursos financieros a los centros escolares.

⁶² documentos.mideplan.go.cr/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.

(6) Simbología a utilizar

Figura N° 5
Simbología ASME

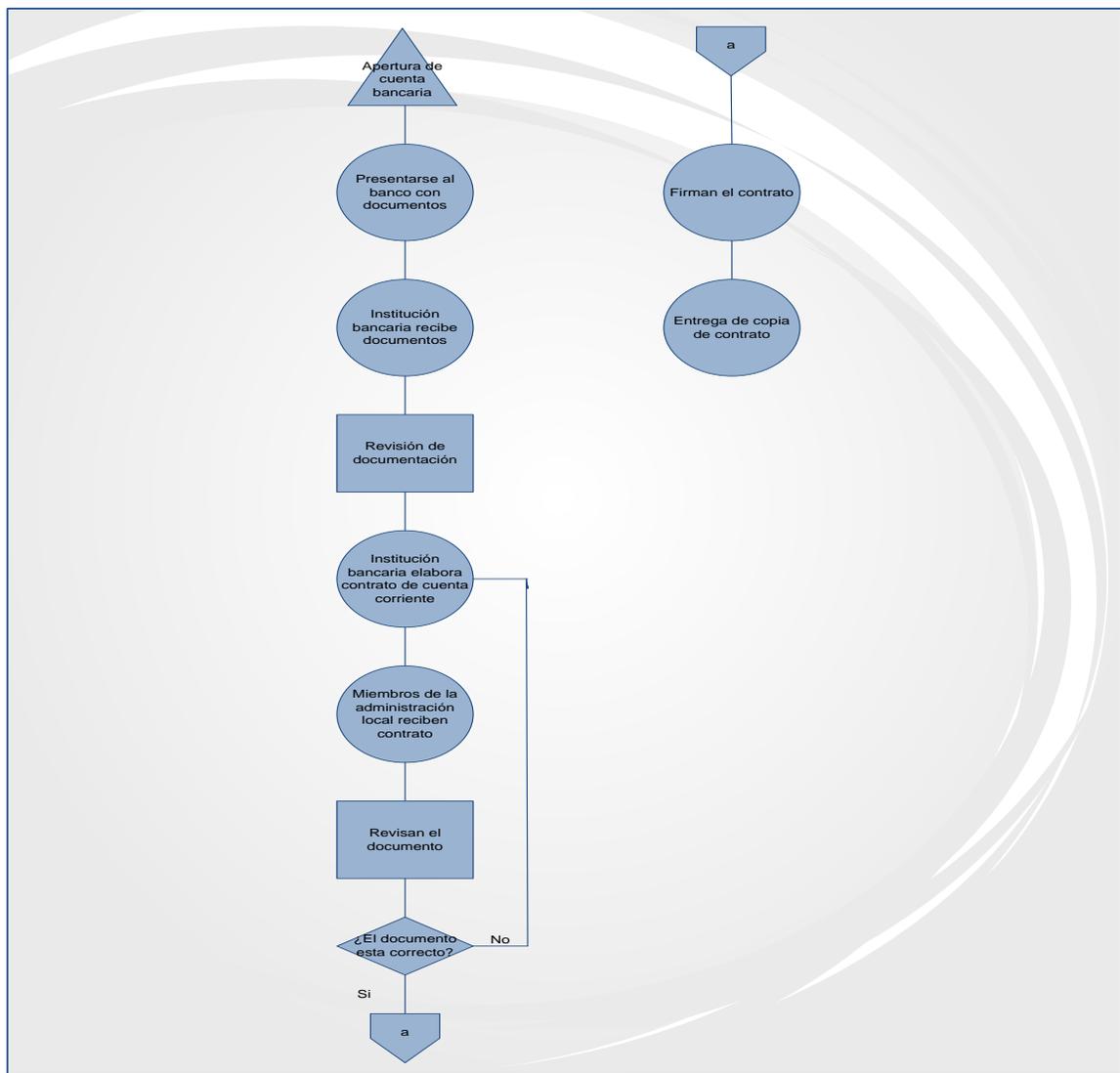
| SÍMBOLO | SIGNIFICADO | ¿PARA QUE SE UTILIZA? |
|---|--|---|
|  | Origen | Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso |
|  | Operación | Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características. |
|  | Inspección | Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. |
|  | Transporte | Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario |
|  | Demora | Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento. |
|  | Almacenamiento | Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado. |
|  | Almacenamiento Temporal | Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio al siguiente paso. |
|  | Decisión | Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos. |
|  | Líneas de flujo | Conecta los símbolos señalando el orden en que deben realizar las distintas operaciones. |
|  | Actividades Combinadas Operación y Origen | Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Esta actividad indica que se inicia el proceso a través de la actividad que implica una operación. |
|  | Actividades Combinadas Inspección y Operación | Este caso indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección. |

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

(7) Procedimientos para gestionar los recursos financieros del centro educativo

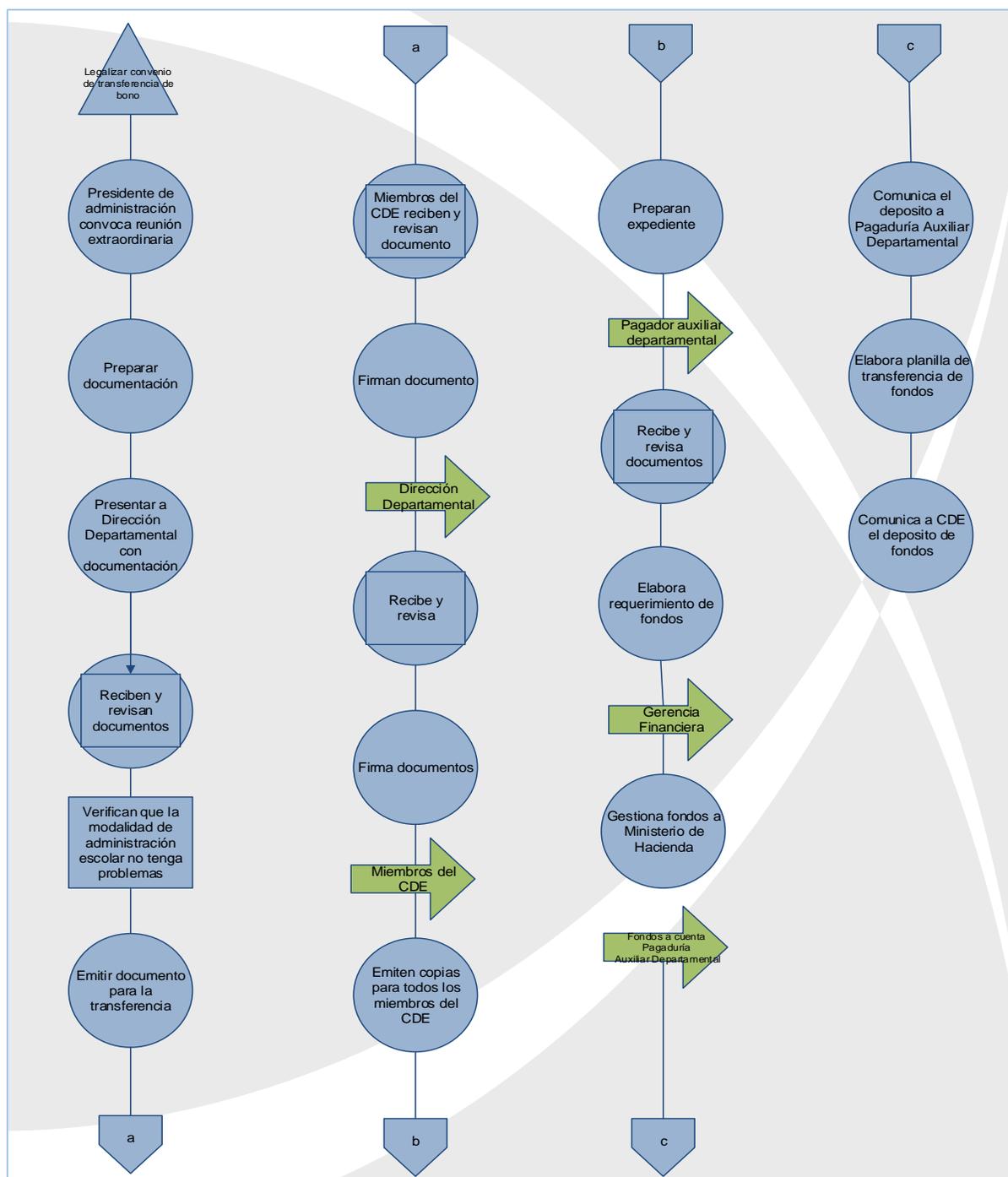
A continuación se detallan las actividades y los pasos a seguir por el Organismo de Administración Escolar en la gestión, utilización racional y transparente de los fondos transferidos por el Ministerio de Educación y de aquellas que se generan con el apoyo de la comunidad educativa.

Figura N° 6
Procedimientos para gestionar los recursos financieros del centro educativo
Apertura de Cuenta Bancaria.⁶³



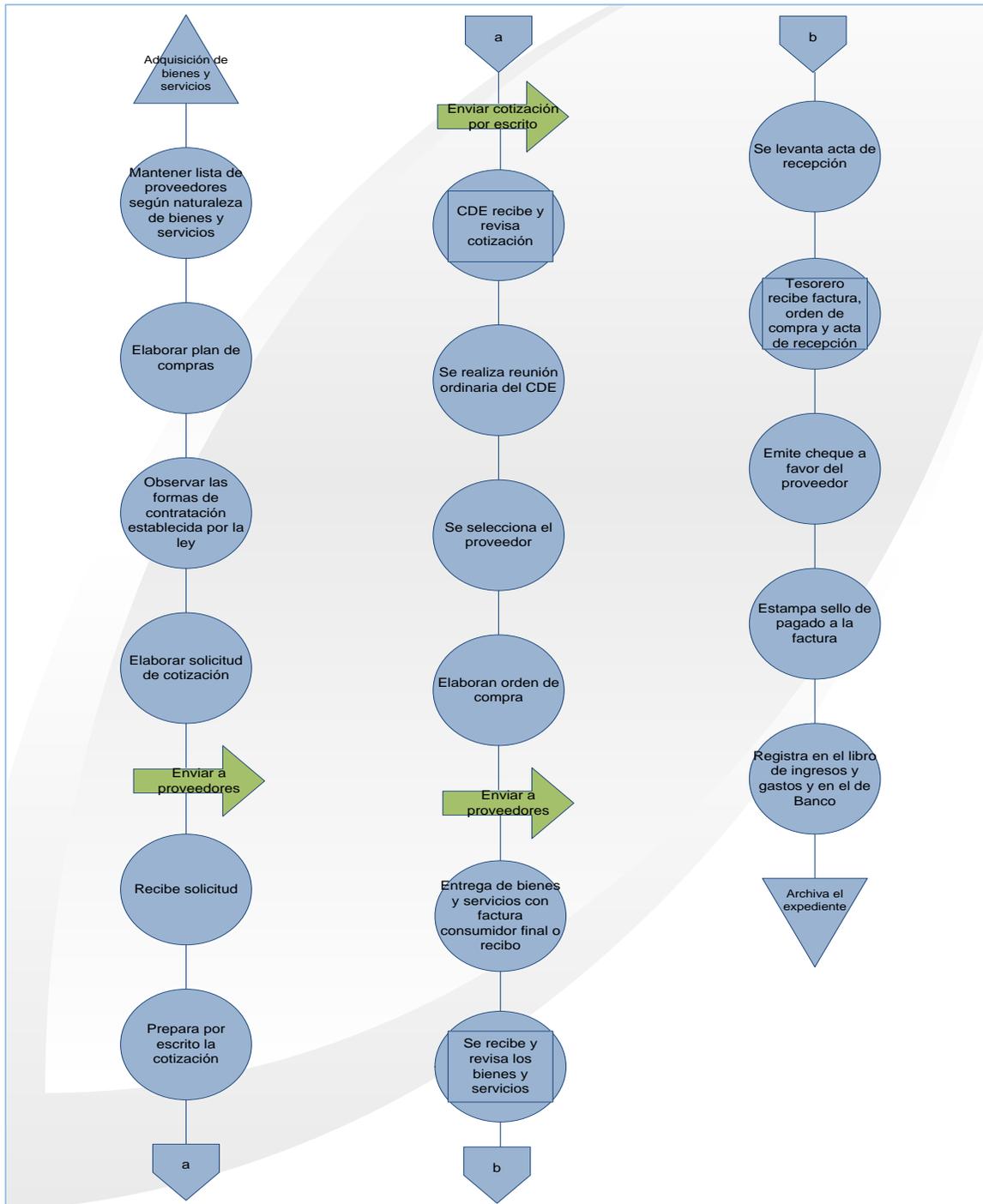
⁶³ Elaborado con base al Documento 4 “Paso a paso en la administración de los recursos financieros”

Figura N° 7
Suscripción de convenio y recibo de transferencia de fondos entre los Organismos de
Administración Escolar y el Ministerio de Educación.⁶⁴



⁶⁴ Elaborado con base al Documento 4 "Paso a paso en la administración de los recursos financieros"

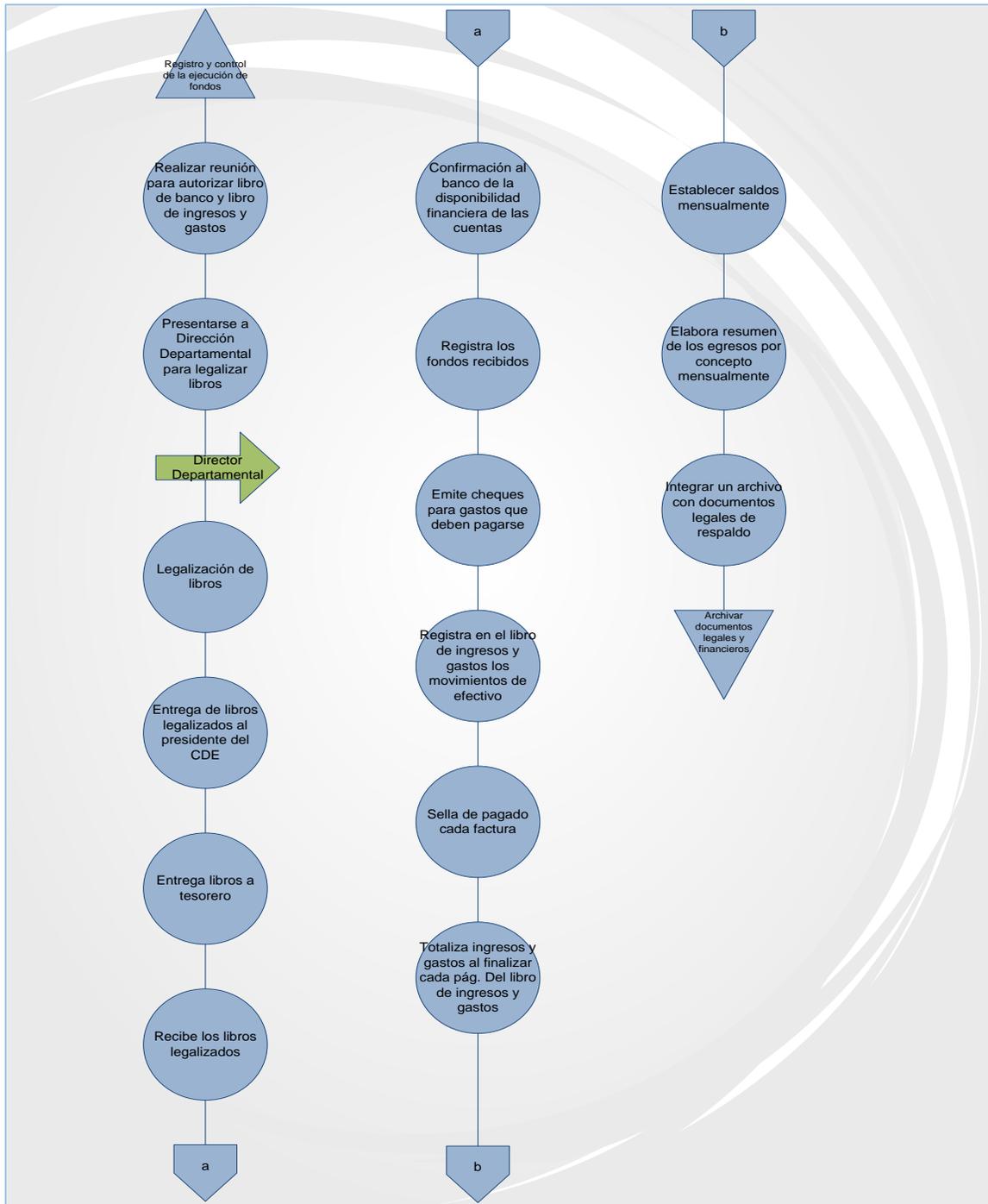
Figura N° 8
Procedimientos de administración de los recursos financieros del centro educativo
Adquisición de bienes y servicios.⁶⁵



⁶⁵ Elaborado con base al Documento 4 “Paso a paso en la administración de los recursos financieros”

Figura N° 9

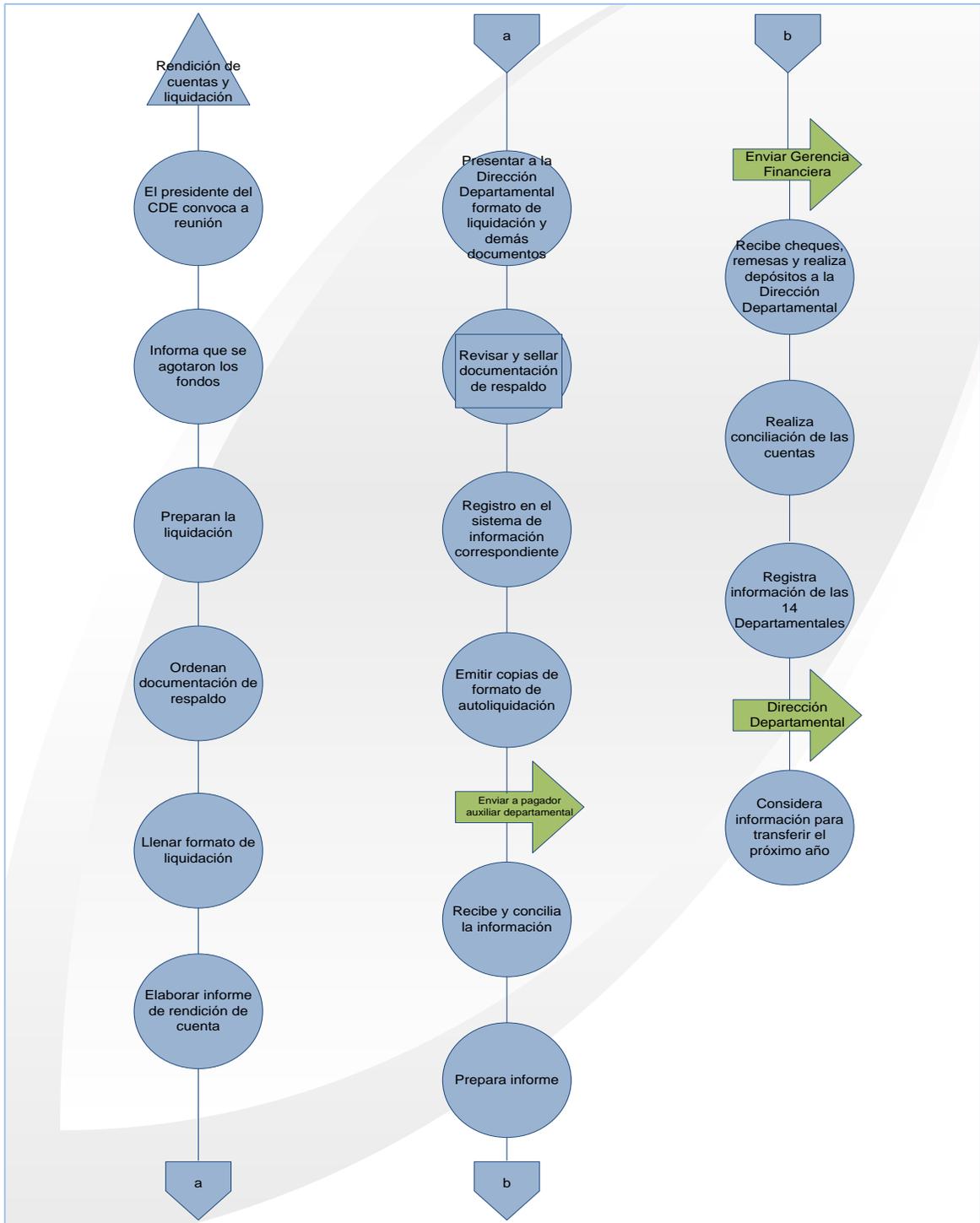
Registro y control de la ejecución de los fondos transferidos por el Ministerio de Educación y de otras fuentes de ingreso.⁶⁶



⁶⁶ Elaborado con base al Documento 4 “Paso a paso en la administración de los recursos financieros”

Figura Nº 10

Rendición de cuentas y liquidación de los recursos financieros del centro escolar.⁶⁷



⁶⁷ Elaborado con base al Documento 4 "Paso a paso en la administración de los recursos financieros"

2. Descripción del Modelo de Control (Propuesta de creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar).

De acuerdo al diagnóstico realizado en el mes de marzo de 2016, se determinó que las instituciones educativas, únicamente son controladas una vez al año, dicha acción es realizada a través de la liquidación de fondos, la cual está respaldada en la documentación y registros de ingresos y egresos que cada Organismo de Administración Escolar está obligado a elaborar anualmente.

La liquidación de fondos es requisito indispensable para que la Coordinación de Gestión Financiera trámite los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de cada centro educativo, siendo el único mecanismo de control ejercido actualmente por la Dirección Departamental de Educación. En este apartado se presenta la propuesta de creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, dicha coordinación se encargará del controlar y dar seguimiento a la ejecución del presupuesto escolar otorgado a los Organismos de Administración Escolar administrados por la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

a). Objetivos.

i) General

- Proponer la creación de la Coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar asignado a las instituciones educativas administradas por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

ii) Específicos

- Crear una unidad que permita controlar y dar seguimiento al uso y ejecución del presupuesto escolar en las instituciones educativas, a través de distintas herramientas administrativas que fortalezcan la vigilancia de los recursos financieros.
- Planificar y organizar las distintas actividades que llevará a cabo la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, siguiendo la normativa legal establecida

y el instructivo propuesto para contribuir al uso eficiente de los recursos financieros asignados a los Organismos de Administración Escolar.

- Apoyar y contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno, en el Ministerio de Educación, que ayude al uso eficiente de los fondos otorgados a los Organismos de Administración Escolar.

b). Justificación e importancia

Durante la investigación realizada, se comprobó que la Dirección Departamental de Educación de San Salvador,⁶⁸ no cuenta con una unidad que permita controlar y dar seguimiento a la ejecución de los fondos otorgados, a través del Presupuesto Escolar, a las instituciones educativas, dado que la función de control y fiscalización se encuentra centralizada en la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, quien en uso de sus facultades otorgadas por el marco normativo correspondiente, realiza sus labores de auditoría a nivel central y solamente ejecuta auditorías a los Organismos de Administración Escolar si existen indicios o denuncias por parte de terceros de mal uso de los fondos otorgados en el presupuesto escolar, por tanto, no existe un seguimiento formal y descentralizado del presupuesto escolar, la única acción de control que ejerce la Dirección Departamental de Educación es realizada a través de la liquidación de fondos del año anterior, dicha acción es realizada por la Coordinación de Gestión Financiera.

Al no existir una unidad que controle y de seguimiento al Presupuesto Escolar dentro de la Dirección Departamental de Educación, a las instituciones educativas, se propone fortalecer el control a través de la creación de la Coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar, dicha coordinación contribuirá a la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Educación con funciones de control, evaluación y seguimiento del presupuesto escolar, que ayuden a lograr los objetivos plasmados en el Plan Escolar Anual.

⁶⁸ Ver Organigrama de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador, página 24.

c). Ventajas

- Permitirá a las autoridades de la Dirección Departamental de Educación conocer como es ejecutado el Presupuesto Escolar en las instituciones educativas.
- Ayudará a conocer las posibles deficiencias e irregularidades que se puedan estar presentado en las instituciones Educativas.
- Permitirá salvaguardar los recursos otorgados a los Organismos de Administración Escolar y a su vez maximizar los mismos para el cumplimiento de los objetivos presupuestarios.
- Contribuirá a minimizar los errores e irregularidades en la formulación y ejecución del Presupuesto Escolar, además de detectar y corregir desviaciones de los objetivos plasmados en el Plan Escolar Anual.
- Apoyar a la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, con actividades preliminares que fortalezcan el sistema de control a través del apoyo administrativo que gestione la Dirección Departamental de Educación.

d). Alcance de la propuesta.

Con la Propuesta de creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar se pretende fortalecer el sistema de control de la ejecución de los fondos otorgados a las instituciones educativas, a través del Presupuesto Escolar, dicha propuesta contribuirá a que la Dirección Departamental de Educación pueda ejercer actividades de control más específicas sobre el uso que le dan los Organismos de Administración Escolar a los fondos que les son otorgados por el Ministerio de Educación, además, al detectar irregularidades la coordinación brindará asesoría para subsanar las deficiencias, si estas no son acatadas se informará a la Dirección de Auditoría Interna para que realice las respectivas investigaciones que permitan deducir responsabilidades.

e). Atribuciones y responsabilidades

De acuerdo al INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS TRANSFERIDOS A LOS CENTROS ESCOLARES (Ver Anexo N° 9), la Coordinación tendrá, entre las más relevantes, las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Ser responsable de la vigilancia, control y seguimiento de actividades que realicen las instituciones educativas en materia del Presupuesto Escolar, uso de los fondos y cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan Escolar Anual.
- Analizar, evaluar y controlar eficazmente los procedimientos administrativos, financieros y operativos, para proporcionar información veraz y oportuna a la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.
- Realizar revisiones y evaluaciones de los proyectos ejecutados por cada Organismo de Administración Escolar con el fin de evitar desvío de fondos en actividades que no benefician a los estudiantes de cada centro escolar. Entre otras.

f). Perfil y funciones del personal ejecutor.⁶⁹

A continuación se presenta el perfil y funciones del personal de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, enfocados a verificar la aplicabilidad del control y seguimiento presupuestario:

i) *Perfil y funciones del Coordinador de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar.*

| | |
|---|---|
|  Coordinador/a de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar  | |
| Nombre del Puesto | Coordinador de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. |
| Jefe Inmediato | Jefe del Departamento de Administración. |

⁶⁹ Elaborados por el equipo de investigación.

| | |
|----------------------------|---|
| Coordinación | Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. |
| Personal a su cargo | Jefe Supervisor de Analistas y Analistas. |
| Objetivo | Planear, coordinar, dirigir y ejecutar las funciones de control y seguimiento del presupuesto escolar asignado a las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, San Salvador |
| Perfil Profesional | Graduado en licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas, con dominio amplio de leyes y disposiciones administrativas del sector público, con énfasis al ramo de educación, con una experiencia mínima de 3 años. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar un informe anual de resultados al Jefe del Departamento de Administración y Director de Auditoría Interna del Ministerio de Educación. • Controlar las actividades administrativas y financieras de los Organismos de Administración Escolar. • Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto escolar otorgado a los Organismos de Administración Escolar • Velar y orientar por el cumplimiento de las leyes, normas, circulares, procedimientos y el logro de metas y objetivos plasmados en el Plan Escolar Anual |

ii) *Perfil y funciones del Jefe supervisor de Analistas*

|  Jefe Supervisor de Analistas  | |
|---|---|
| Nombre del Puesto | Jefe Supervisor de Analistas. |
| Jefe Inmediato | Coordinador de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. |
| Coordinación | Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. |
| Personal a su cargo | Analistas-asistentes de Control y Seguimiento Presupuestario. |
| Objetivo | Brindar lineamientos, supervisión y asesoría a los Analistas sobre los procesos de control y seguimiento presupuestario. |
| Perfil Profesional | Graduado en licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas, con buen dominio de leyes y disposiciones administrativas del sector público, con énfasis al ramo de educación, con una experiencia mínima de 2 años. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Planear y dar instrucciones adecuadas al personal bajo su cargo en cuanto al trabajo a desarrollar con los Organismos de Administración Escolar • Proporcionar asistencia técnica para el cumplimiento de los planes de trabajo. • Informar periódicamente al Coordinador de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar sobre las actividades semanales realizadas. • Presentar sugerencias a los procedimientos de control y seguimiento, que afecte la eficiencia de los Organismos de Administración Escolar para la optimización de los recursos financieros. |

iii) *Perfil y funciones del Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario*

|  Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario  | |
|---|---|
| Nombre del Puesto | Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario. |
| Jefe Inmediato | Jefe Supervisor de Analistas. |
| Coordinación | Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar. |
| Objetivo | Controlar y dar seguimiento a las actividades realizadas por los Organismos de Administración Escolar, recopilando la información necesaria para evaluar la ejecución presupuestaria. |
| Perfil Profesional | Graduado en licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas, con dominio de leyes y disposiciones administrativas del sector público, con énfasis al ramo de educación, conocimientos en computación, valores éticos y morales, con una experiencia mínima de 1 año. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Planear el trabajo a desarrollar en las instituciones educativas junto con el supervisor y establecer las prioridades de control y seguimiento presupuestario. • Colaborar con la preparación de informes de trabajo. • Preparar los instrumentos a utilizar en cada visita de acuerdo al control y seguimiento asignado. • Apegarse a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del MINED. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría a los Organismos de Administración Escolar para subsanar las deficiencias encontradas en la ejecución del control y seguimiento presupuestario. • Rendir informes de control y seguimiento de cada Organismo de Administración Escolar visitado, asegurando de cumplir con las leyes, normas, procedimientos y reglamentos. • Documentar y evidenciar adecuadamente las anomalías encontradas en los procesos de control efectuados en las instituciones educativas y realizar la respectiva denuncia al supervisor, a través del informe final de resultados. |
|--|---|

g). Instrumentos de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar.⁷⁰

A continuación se presentan una serie de instrumentos modelos de control y seguimiento del presupuesto escolar que contribuirán a la futura Coordinación a realizar sus funciones.

i) *Instrumento de identificación y diagnóstico preliminar de áreas de Control y Seguimiento Presupuestario.*

| | | |
|---|---|---|
|  | <p>Dirección Departamental de Educación San Salvador</p> <p>Departamento de Administración</p> <p><u>Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar</u></p> <p>Instrumento de identificación y diagnóstico preliminar de áreas de Control y Seguimiento Presupuestario</p> <p>Objetivo: identificar las áreas de control y seguimiento del presupuesto escolar, a través de la formulación de preguntas dirigidas a miembros del Organismo de Administración (OAE) local.</p> <p>Centro Educativo: _____</p> |  |
|---|---|---|

⁷⁰ Elaborado por el equipo de investigación.

| Tipo de Organismo de Administración Escolar: _____ Código Institucional: _____ | | | |
|---|--------|----|---------------------------------|
| Dirección: _____ | | | |
| Municipio: _____ Cantón o Caserío (Sí Aplica): _____ | | | |
| Área/Pregunta | Cumple | | Observaciones y Recomendaciones |
| | Si | No | |
| 1.0. Ambiente de control | | | |
| 1.1. Ambiente, integridad y valores éticos escolares | | | |
| 1. ¿Se observa orden e higiene en el centro educativos? | | | |
| 2. ¿Se ha implementado y divulgado el código de ética gubernamental en la institución? | | | |
| 3. ¿Conoce y aplica el personal las leyes, reglamentos, normas y otras disposiciones aplicables a la institución? | | | |
| 4. ¿Comprende el personal, la importancia de objetivos, procedimientos y el mantenimiento del control interno? | | | |
| 1.2. Estructura Organizacional | | | |
| 1. ¿Tiene convenio el Organismo Administración Escolar (OAE) con el MINED? | | | |
| 2. ¿Se ha definido y aprobado la estructura organizacional de la institución? | | | |
| 3. ¿Se han efectuado las revisiones y evaluaciones de la estructura | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| organizacional, para adecuarla a los objetivos y metas institucionales? | | | |
| 4. ¿El Director del centro educativo ha promovido la integración y funcionamiento del Organismo de Administración Escolar (OEA)? | | | |
| 5. ¿Se han inscrito las actas que registran la elección de los representantes del OAE? | | | |
| 6. ¿El OAE ha elaborado el reglamento de funcionamiento? | | | |
| 7. ¿Se encuentra legalizado y autorizado el libro de actas del OAE? | | | |
| 8. ¿Existe el acuerdo de personería jurídica para la creación del OAE? | | | |
| 9. ¿Cumplen sus funciones los miembros del OAE? | | | |
| 10. ¿Existe una agenda escrita para convocar a los miembros del OAE y puntos a tratar? | | | |
| 1.3. Áreas de autoridad y jerarquía | | | |
| 1. ¿Se ha elaborado y aprobado el Manual de organización y funciones que complementa el organigrama de la institución? | | | |
| 2. ¿Se han establecido claramente las funciones al personal de la institución? | | | |
| 3. ¿Se han dado a conocer los objetivos y metas de la institución? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 4. ¿Se han aplicado procesos de supervisión en las actividades y en los resultados obtenidos? | | | |
| 1.4 Administración del talento humano | | | |
| 1. ¿Se ha reclutado, seleccionado y contratado al personal necesario? | | | |
| 2. ¿Recibe orientación e inducción suficiente el personal que ingresa a la institución? | | | |
| 3. ¿Ejecuta la institución programas de capacitación y entrenamiento al personal? | | | |
| 4. ¿Ha determinado las necesidades de personal el OAE | | | |
| 5. ¿Se ha sometido al personal que incumpla las leyes y reglamentos respectivos? | | | |
| 6. ¿Determina el OAE la necesidad de horas clase y sobre sueldos por doble sección, con base a la matrícula y nómina de personal docente? | | | |
| 7. ¿Se ha considerado la carga académica para seleccionar al educador? | | | |
| 8. ¿Posee OAE libro de control de asistencia del personal docente y administrativo? | | | |
| 2.0. Planificación Organizacional | | | |
| 2.1. Identificación de Objetivos institucionales | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 1. ¿Se ha elaborado y aprobado, bajo las normas y objetivos establecidos, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA)? | | | |
| 2. ¿Se han elaborado los objetivos y metas que respondan al Plan de gobierno y misión y visión institucional? | | | |
| 3. ¿Se ha dado cumplimiento al Proyecto Educativo Institucional (PEI), al Plan Escolar Anual (PEA) y a su presupuesto? | | | |
| 4. ¿Contiene el Proyecto Educativo Institucional misión, visión, principios y valores, objetivos, proyecto de gestión, proyecto curricular, Plan Escolar Anual, seguimiento y evaluación? | | | |
| 2.2. Planificación Participativa | | | |
| 1. ¿Elaboró el OAE el Plan Escolar Anual, tomando en cuenta a todos los miembros del organismo y otros miembros de la comunidad educativa? | | | |
| 2.3. Identificación y gestión de riesgos | | | |
| 1. ¿Se identifican los factores de riesgo interno y externo que obstaculicen el cumplimiento de objetivos y metas, por lo menos una vez al año? | | | |
| 2. ¿Al identificar los riesgos se analizan y cuantifican, y además se establecen los objetivos de control que prevengan eliminen o minimicen los efectos negativos de los riesgos? | | | |
| 3.0. Actividades de control y seguimiento | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3.1. Políticas, procedimientos, registros y actividades de control financiero | | | |
| 1. ¿Ha integrado el OAE sus propias actividades de control interno? | | | |
| 2. ¿Se ha elaborado el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos? | | | |
| 3. ¿Los fondos que administra el organismo de administración son invertidos en el centro educativo? | | | |
| 4. ¿Las decisiones en la administración de los recursos, se toman colegiadamente? | | | |
| 5. ¿Las cuentas bancarias, han sido aperturadas a nombre del Organismo y del centro educativo? | | | |
| 6. ¿Las cuentas bancarias, son administradas mancomunadamente por el presidente, tesorero y Consejal docente? | | | |
| 7. ¿Son custodiadas las cuentas corrientes aperturadas del organismo, por el tesorero? | | | |
| 8. ¿Se tiene la política de no firmar cheques en blanco? | | | |
| 9. ¿Se custodian los cheques en blanco? | | | |
| 10. ¿Se posee registro de los talonarios de cheques utilizados y anulados? | | | |
| 11. ¿Se realizan conciliaciones mensuales de todas las cuentas bancarias? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 12. ¿Se controlan los ingresos percibidos mediante la emisión de recibos enumerados? | | | |
| 13. ¿Existe un fondo de caja chica? | | | |
| 14. ¿El monto de caja chica es de \$150 para pagos menores de \$30? | | | |
| 15. ¿Se cuenta con un Libro de Ingresos y Egresos? | | | |
| 16. ¿Se encuentran foliados y debidamente autorizados los libros de ingresos, egresos y bancarios? | | | |
| 17. ¿Se cuenta con la documentación de respaldo debidamente archivada de forma mensual y en orden cronológico? | | | |
| 18. ¿Los comprobantes de egresos corresponden a los rubros elegibles? | | | |
| 19. ¿Se elabora un Plan de Compras? | | | |
| 20. ¿Se utilizan órdenes de compra enumeradas correlativamente? | | | |
| 21. ¿Se solicitan cotizaciones para la adquisición y contratación de bienes, obras civiles, servicios y consultorías? | | | |
| 22. ¿Existe un listado actualizado de proveedores? | | | |
| 23. ¿Se analizan técnica y económicamente las ofertas presentadas por los proveedores? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 24. ¿Cumplen con las disposiciones legales las facturas y recibos de los proveedores? | | | |
| 25. ¿Corresponde la cotización seleccionada con las facturas y recibos del proveedor? | | | |
| 26. ¿Verifica el OAE que los cheques sean emitidos a nombre del proveedor o persona que suministro los bienes o servicios? | | | |
| 27. ¿Los comprobantes de egresos están archivados de forma cronológica y correlativa? | | | |
| 28. ¿Los formularios y documentación de registro de transferencias de recursos son custodiados, resguardados y archivados de forma cronológica? | | | |
| 3.2. Políticas, procedimientos y actividades de control de los activos | | | |
| 1. ¿Se encuentran codificados los bienes de la institución, según las instrucciones del MINED? | | | |
| 2. ¿Se verifica y se mantiene actualizado el inventario de los activos de la institución? | | | |
| 3. ¿Se remite copia del inventario a la Dirección Departamental de Educación? | | | |
| 4. ¿Se invierte en reparaciones y mantenimiento de la infraestructura educativa? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 5. ¿Se han aprobado previamente por el MINED, las inversiones en mantenimiento correctivo y preventivo del activo fijo? | | | |
| 4.0. Liquidación de los recursos financieros | | | |
| 4.1. Liquidación y monitoreo. | | | |
| 1. ¿Se presentan en tiempo las liquidaciones del presupuesto escolar? | | | |
| 2. ¿Existen observaciones en la liquidación del presupuesto escolar? | | | |
| 3. ¿Se da rendición de cuentas a la comunidad educativa? | | | |
| 4. ¿Se rinden informes a la Dirección Departamental de Educación de otros ingresos percibidos? | | | |
| 4.2. Información y comunicación | | | |
| 1. ¿Mantiene el OAE líneas de comunicación con todos los niveles de la institución? | | | |
| 2. ¿Comprueba OAE que los subalternos realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos y toma medidas correctivas que sean aplicables? | | | |
| 3. ¿Se documentan las actividades de control? | | | |
| Entrevistado: _____ | | | |
| Cargo del Entrevistado: _____ | | | |

| | |
|---|------------------------------------|
| Nombre del Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario: | |
| _____ | |
| Fecha de Inicio: _____ Fecha de Finalización: _____ | |
| _____ Firma del Entrevistado | _____ Firma del Analista |

ii) *Instrumentos de evaluación.*

- (1) Instrumento de evaluación de la gestión de los fondos del presupuesto escolar.

| | | | |
|--|--|----|---|
|  | Dirección Departamental de Educación San Salvador | | <small>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</small> GOBIERNO DE EL SALVADOR <small>UNÁMONOS PARA CRECER</small> |
| | Departamento de Administración | | |
| <u>Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar</u> | | | |
| Instrumento de evaluación de la gestión de los fondos del presupuesto escolar | | | |
| Objetivo: Evaluar la gestión de los fondos otorgados a las instituciones educativas a través de la verificación de documentos que respaldan el proceso, con el propósito de fortalecer y mejorar las áreas de control y el uso eficiente de los recursos del presupuesto escolar. | | | |
| Centro Educativo: _____ | | | |
| Tipo de Organismo de Administración Escolar: _____ Código Institucional: _____ | | | |
| Dirección: _____ | | | |
| Municipio: _____ Cantón o Caserío (Sí Aplica): _____ | | | |
| Área a evaluar | Cumple | | Observaciones y Recomendaciones |
| | Si | No | |

| 1.0. Gestión de fondos del Presupuesto Escolar | | | |
|---|--|--|--|
| 1.1. Planificación Organizacional. | | | |
| 1. Manual de organización y funciones del OAE. | | | |
| 2. Reglamento Interno de funcionamiento del OAE. | | | |
| 3. Objetivos, metas, Estructura organizacional, visión y misión. | | | |
| 4. Elaboración y componentes del PEI, PEA, Presupuesto Escolar y Plan de Compras. | | | |
| 1.2. Documentación Legal | | | |
| 1. Acuerdo de autorización y personería jurídica del centro educativo firmado por el Ministro/a de Educación. | | | |
| 2. Acuerdo modificador de personería jurídica (Solo si aplica). | | | |
| 3. Actas de elección, de integración, toma de protesta, actas de acuerdo del OAE. | | | |
| 4. Libro de actas legalizado por Presidente y Secretario del OAE. | | | |
| 5. Acta de traspaso de bienes y cierre de funciones del periodo. | | | |
| 6. Actas de toma de posesión para nuevos empleados. | | | |
| 7. Libro de control de asistencias. | | | |
| 8. Libro de Ingresos y Egresos | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 9. Libro bancario y conciliaciones bancarias. | | | |
| 10. Libro de Otros Ingresos y Egresos. | | | |
| 11. Nota de apertura de cuenta corriente autorizada por Director/a Departamental. | | | |
| 12. Contrato de apertura de cuenta corriente y registro de firmas mancomunada. | | | |
| 1.3. Documentación de respaldo y registros | | | |
| 1. Liquidaciones del año anterior. | | | |
| 2. Certificaciones de actas. | | | |
| 3. Firmas y sellos en documentos de respaldo. | | | |
| 4. Nota de cambio de firmas para documentos mancomunados. | | | |
| 1.4. Convenios, recibos de transferencia y otros. | | | |
| 1. Convenio del OAE firmado y sellado por Director/a Departamental. | | | |
| 2. Facturas y Recibos por transferencias. | | | |
| 3. Carta de congelamiento de fondos de cuenta corriente (Si aplica). | | | |
| 4. Fondos gestionados (Anotar valor) | | | |
| 5. Fondos recibidos (Anotar Valor) | | | |

Nota: si no se encuentra chequeado “Si cumple o No cumple”, escribir no aplica en las observaciones.

Nombre del Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario:

Fecha de Inicio: _____ **Fecha de Finalización:** _____

| | |
|---|---|
| <p>_____</p> <p>Firma y sello del Analista</p> | <p>_____</p> <p>Firma y sello del Supervisor</p> |
|---|---|

(2) Instrumento de evaluación de la ejecución de los fondos del presupuesto escolar.

| | | |
|--|--|--|
|  | <p>Dirección Departamental de Educación San Salvador</p> <p>Departamento de Administración</p> <p><u>Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar</u></p> <p>Instrumento de evaluación de la ejecución de los fondos del presupuesto escolar</p> <p>Objetivo: Evaluar la ejecución de los fondos otorgados a las instituciones educativas a través de la verificación de documentos que respaldan el proceso, con el propósito de fortalecer y mejorar las áreas de control y el uso eficiente de los recursos del presupuesto escolar.</p> <p>Centro Educativo: _____</p> <p>Tipo de Organismo de Administración Escolar: _____ Código Institucional: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>Municipio: _____ Cantón o Caserío (Sí Aplica): _____</p> |  |
|--|--|--|

| Área a evaluar | Cumple | | Observaciones y Recomendaciones |
|--|--------|----|---------------------------------|
| | Si | No | |
| 2.0. Ejecución de fondos del Presupuesto Escolar | | | |
| 2.1. Plan Escolar Anual (PEA). | | | |
| 1. Inversión en rubros establecidos en PEA. | | | |
| 2. Alcance de los objetivos del PEI a través del PEA. | | | |
| 3. Los componentes del Presupuesto Escolar se basan en las necesidades prioritarias. | | | |
| 4. Ejecución del PEA cumple normativa. | | | |
| 2.2. Plan de Compras Anual | | | |
| 1. Compras realizadas se encuentran en plan de compras. | | | |
| 2. Compras realizadas cumplen con áreas elegibles | | | |
| 3. Cumple plan de compras con normativa legal. | | | |
| 4. Aprobación del Plan de compras. | | | |
| 5. Ejecución del Plan de compras cumple normativa. | | | |
| 6. Compras acordadas en actas. | | | |
| 7. Plan de compras por cada componente de financiamiento. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 2.3. Adquisición de bienes y servicios. | | | |
| 1. Cumplen los requisitos establecidos las Cotizaciones, órdenes de compra y actas de recepción. | | | |
| 2. Cumplen los requisitos establecidos las Facturas, recibos y contratos. | | | |
| 3. Las Adquisiciones se basan en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. | | | |
| 4. Bienes y servicios adquiridos se encuentran en PEA y en rubros elegibles. | | | |
| 5. Documentación de respaldo cumple con requisitos legales. | | | |
| 2.4. Registros contables y ejecución financieros. | | | |
| 1. Inversión financiera cumple los objetivos del PEA. | | | |
| 2. Talonarios de cheques. | | | |
| 3. Cheques anulados engrapados en talonario de chequera. | | | |
| 4. Custodia de talonario de cheques. | | | |
| 5. Libro de bancario (Saldo Actual) | | | |
| 6. Conciliaciones Bancarias (Cotejar con saldos) | | | |
| 7. Monto del presupuesto ejecutado al momento de visita (Saldo Actual) | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 8. Montos en cuenta corriente versus asignación MINED | | | |
| 9. Monto gastado a la fecha de visita (Anotar saldo), en los rubros siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Material educativo_____ • Operación y logística_____ • Alimentación escolar_____ • Capacitación_____ • Remuneraciones_____ • Gastos de graduación_____ • Paquete escolar_____ • Otros gastos corrientes_____ • Adquisición de mobiliario y equipo_____ • Otras inversiones_____ | | | |
| 10. Saldo pendiente de gastar_____ | | | |
| 11. Libros de Ingresos y Egresos (anotar saldos) | | | |
| 2.5. Mobiliario y equipo. | | | |
| 1. Codificación de mobiliario y equipo | | | |
| 2. Inversión en inventario versus inventario registrado. | | | |
| 3. Acta de recepción de bienes y servicios. | | | |
| 4. Monto invertido en mobiliario y equipo (Escribir Monto) | | | |
| 5. Documentación de respaldo. | | | |

| | |
|--|---|
| <p>Nota: si no se encuentra chequeado “Si cumple o No cumple”, escribir no aplica en las observaciones.</p> | |
| <p>Nombre del Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario:</p> <p>_____</p> | |
| <p>Fecha de Inicio: _____ Fecha de Finalización: _____</p> | |
| <p>_____</p> <p>Firma del Analista</p> | <p>_____</p> <p>Firma del Supervisor</p> |

(3) Instrumento de evaluación de la liquidación de los fondos del *presupuesto escolar*.

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>Dirección Departamental de Educación San Salvador</p> <p>Departamento de Administración</p> <p><u>Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar</u></p> <p>Instrumento de evaluación de la liquidación de los fondos del presupuesto escolar</p> <p>Objetivo: Evaluar la liquidación de los fondos otorgados a las instituciones educativas a través de la verificación de documentos que respaldan el proceso, con el propósito de fortalecer y mejorar las áreas de control y el uso eficiente de los recursos del presupuesto escolar.</p> <p>Centro Educativo: _____</p> <p>Tipo de Organismo de Administración Escolar: _____ Código Institucional: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>Municipio: _____ Cantón o Caserío (Sí Aplica): _____</p> |  |
|---|--|---|

| Área a evaluar | Cumple | | Observaciones y Recomendaciones |
|---|--------|----|---------------------------------|
| | Si | No | |
| 3.0. Liquidación de fondos del Presupuesto Escolar | | | |
| 3.1. Componentes transferidos. | | | |
| 1. Registro de componentes en libros de ingresos, egresos y bancarios. | | | |
| 2. Operación y funcionamiento (Monto recibido, ejecutado y liquidado, reintegro si aplica) | | | |
| 3. Gratuidad de la educación (Monto recibido, ejecutado y liquidado, reintegro si aplica) | | | |
| 4. Dotación de uniformes, zapatos y paquetes escolares (Monto recibido, ejecutado y liquidado, reintegro si aplica) | | | |
| 5. Proyectos adicionales (Monto recibido, ejecutado y liquidado, reintegro si aplica) | | | |
| 6. Otros proyectos y componentes (Monto recibido, ejecutado y liquidado, reintegro si aplica). | | | |
| 7. Documentación de respaldo por componentes del presupuesto escolar. | | | |
| 3.2. Liquidación de fondos. | | | |
| 1. Libros de ingresos, egresos y bancarios. | | | |
| 2. Registro de otros ingresos y egresos. | | | |

| | | | |
|---|--|---|--|
| 3. Liquidación de caja chica. | | | |
| 4. Conciliaciones bancarias. | | | |
| 5. Estados de cuenta bancarios. (cotejar con montos recibidos) | | | |
| 6. Formulario de liquidación de fondos recibidos transferidos. | | | |
| 7. Cuadro resumen del gasto de fondos recibidos. | | | |
| 8. Informe de rendición de cuentas. | | | |
| <p>Nota: si no se encuentra chequeado "Si cumple o No cumple", escribir no aplica en las observaciones.</p> <p>Nombre del Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario:</p> <p>_____</p> <p>Fecha de Inicio: _____ Fecha de Finalización: _____</p> | | | |
| <p>_____</p> <p>Firma del Analista</p> | | <p>_____</p> <p>Firma del Supervisor</p> | |

- (4) Lista de cotejo para la verificación de documentación de respaldo.

| Corr. | Documentación | Respaldo | |
|-------|---------------|----------|----|
| | | Si | No |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |

Nota: Lista utilizada en conjunto con los instrumentos de evaluación de la gestión, ejecución y liquidación de los fondos del presupuesto escolar.

| | |
|---|---|
| <p>_____</p> <p>Firma y sello del Analista</p> | <p>_____</p> <p>Firma y sello del Supervisor</p> |
|---|---|

h). Inversión financiera.

Para crear la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, es necesario realizar una inversión financiera detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Presupuesto

| Inversión en Talento Humano | | | | | | |
|---|--|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Cantidad | Descripción | Salario Mensual | ISSS Cuota Patronal* | AFP Cuota Patronal** | Aguinaldo*** | Total Anual |
| 1 | Coordinador de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar | \$800.00 | \$ 60.00 | \$ 54.00 | \$400.00 | \$11,368.00 |
| 2 | Jefe Supervisor de Analistas | \$600.00 | \$ 45.00 | \$ 40.50 | \$ 300.00 | \$17,052.00 |
| 4 | Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario | \$500.00 | \$ 37.50 | \$ 33.75 | \$ 250.00 | \$28,420.00 |
| Sub-Total | | \$ 1,900.00 | \$ 142.50 | \$ 128.25 | \$ 950.00 | \$56,840.00 |
| Inversión en Mobiliario y Equipo | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Precio Unitario | | Total | | |
| 7 | Escritorios Secretariales | \$ 130.00 | | \$ 910.00 | | |
| 7 | Sillas Secretariales | \$ 70.00 | | \$490.00 | | |
| 3 | Archiveros | \$ 100.00 | | \$ 300.00 | | |
| 7 | Computadoras Tipo Laptop | \$ 350.00 | | \$ 2,450.00 | | |
| 1 | Pizarra | \$50.00 | | \$ 50.00 | | |
| 2 | Papelería y utilería | \$ 50.00 | | \$ 100.00 | | |
| Sub-Total | | \$ 750.00 | | \$ 4,300.00 | | |
| Total de la Inversión | | | | | | \$61,140.00 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

* Calculado con base al 7.5% sobre el salario base.

** Calculado con base al 6.75% sobre el salario base.

*** De acuerdo a los arts. 198 y 199 del Código de Trabajo de El Salvador: El aguinaldo se calculará con base a 15 días de salario básico para los trabajadores que tengan de uno a tres años laborando para la entidad.

El proyecto de creación de la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar busca fortalecer el control financiero sobre los Organismos de Administración Escolar, además de descentralizar las funciones que realiza la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, contribuyendo así al uso eficiente de los recursos financieros otorgados a las instituciones educativas administradas por la Dirección Departamental. Para implantar el proyecto, será necesario invertir \$61,140.00 anualmente, dichos fondos serán obtenidos a través de la gestión de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

1. Introducción

A continuación se detalla el plan de implementación del modelo de planeación y control financiero como una propuesta a ser presentada a la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, la cual contiene una serie de aspectos que podrán ser tomados en consideración por las autoridades de la Dirección Departamental de Educación y el Ministerio de Educación, tales como: Objetivos, recursos (humanos, materiales y técnicos), un plan de capacitación y además las actividades necesarias para la respectiva aplicación.

2. Objetivos

a). General

Elaborar un plan que permita a la Dirección Departamental de Educación la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero, con la finalidad de contribuir a la administración eficiente de los recursos financieros asignados a cada institución educativa.

b). Específicos

- Proyectar los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del modelo de planeación y control financiero.
- Definir las actividades del plan de implementación que deberán ser realizadas con el propósito de contar con la aprobación de la propuesta.
- Elaborar un cronograma sobre las principales actividades y el tiempo requerido para efectuarlas.

3. Talento humano necesario

El total de centros educativos que administra la Dirección Departamental de Educación son 594 por ende son 594 directores, que serán instruidos en la administración de los recursos financieros, con la finalidad de que adquieran los conocimientos para el desarrollo e implementación del modelo de planeación y control financiero

Además, la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto escolar deberá contar con profesionales encargados de vigilar y fiscalizar las actividades administrativas y financieras realizadas por los Organismos de Administración Escolar, con el propósito de contribuir a la optimización de los recursos que le son asignados a las instituciones educativas. El personal necesario para llevar a cabo esta tarea se detalla a continuación:

- Coordinador/a de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar;
- Jefe Supervisor de Analistas; y
- Analista-asistente de Control y Seguimiento Presupuestario

Posteriormente se dará a conocer el personal necesario para llevar a cabo el plan de capacitación.

4. Recursos necesarios

La Dirección Departamental de Educación, posee la tecnología necesaria, puesto que cuenta con el equipo informático para las actividades que se requieran (computadoras, impresoras, cañón,

sistema operativo, sillas, mesas, plumones y pizarra), de igual manera cuenta con las instalaciones de la institución para el uso pertinente de las actividades, no obstante se deben realizar las erogaciones descritas en los presupuestos.

Antes de pasar a las actividades del plan de implementación se detallará el plan de capacitación a impartir a los directores/as de las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

5. Plan de capacitación

a). Introducción

El plan de capacitación es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, el cual servirá de guía a los directores de los centros escolares para la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos que les son asignados.

Dicho proceso será administrado por la Dirección Departamental de Educación, la cual se encargará de velar por el cumplimiento del mismo.

b). Objetivos del plan.

i. Objetivo General

- Preparar a los directores de los centros escolares para la correcta implementación y ejecución del modelo de planeación y control con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos financieros en los centros educativos.

ii. Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa al modelo de planeación y control financiero que será implementado.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollo de habilidades que cubran los requerimientos para el uso eficiente de los recursos.

- ✓ Apoyar la continuidad y el desarrollo institucional a través de capacitación constante en áreas específicas.
- ✓ Promover la aplicación del modelo de planeación y control financiero como un instrumento que servirá de orientación para la toma de decisiones con el fin de hacer uso eficiente de los recursos.

c). Recursos

i. Talento Humano

La capacitación será impartida a 594 personas, que son el total de directores encargados de los centros escolares, administrados por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

La ponencia será desarrollada por dos especialistas en el área de administración y contabilidad de los recursos, de la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

ii. Materiales

- ✓ Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en las instalaciones de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.
- ✓ Mobiliario, equipo y otros. La institución ya cuenta con estos recursos. Por ejemplo: carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada.
- ✓ Documentos técnicos – educativo: la institución se encargará de facilitar el material didáctico que será utilizado entre ellos tenemos: folletos, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.
- ✓ Refrigerio: Al personal que forme parte de la capacitación.

iii. Financieros

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

d). Periodo de duración

De acuerdo a lo puntualizado anteriormente se considera que el tiempo apropiado para desarrollar el plan de capacitación debe ser de 2 sábados en tiempo de 8:00 a 12:00 md y de 1:00 a 4:00 pm, considerándose un horario conveniente ya que no interfiere con las operaciones de las instituciones educativas, las fechas exactas se establecerán según consideren pertinente las autoridades.

e). Estructura del programa a impartir

Estará conformado por tres áreas importantes, las cuales son:

1. **Planeación financiera:** se expondrán y explicarán objetivos y planificación operativa que serán utilizadas para analizar y prever la administración de los recursos, con el fin que el personal a capacitar sea capaz de tomar decisiones y lograr los objetivos institucionales.
2. **Control financiero:** se presentarán y describirán los instrumentos que permitirán verificar y examinar los resultados reales con los planificados de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas.
3. **Administración eficiente:** proporcionar a los directores lineamientos que les permitan hacer un mejor uso de los recursos monetarios, con la finalidad de aprovechar al máximo los fondos que les son asignados, con base a las normativas y leyes vigentes.

i. Secciones del Plan de Capacitación

(1) Contenido de la ponencia N° 1

A continuación se presentan el contenido de la primera ponencia:

Cuadro N°3

| TEMA: GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA | |
|---|--|
| Objetivo | Establecer los objetivos y las herramientas de la planeación financiera y destacar la necesidad de hacer uso de la mismas con la finalidad de obtener mejores resultados en las operaciones de las instituciones |
| Día | Primer Sábado |
| Hora | 8:00 am a 12:00 md y 1:00 pm a 4:00 pm |
| Subtemas | ✓ Introducción a la Planeación Financiera. |
| | ✓ Definición del modelo de planeación y control financiero. |
| | ✓ Herramientas de planeación. |
| | ✓ Introducción a las Generalidades del Plan Escolar Anual. |
| | ✓ Generalidades del Presupuestos Escolar. |
| Dirigido a | Directores de los Centros Educativos que administra la Dirección Departamental de Educación de San Salvador |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

(a) Programación

Cuadro N°4

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|-------------------|---|---------------|---|---|
| 8:00 am a 8:10 am | Presentación | Participativa | Coordinadora de Gestión Financiera de la Dirección Departamental de Educación | ----- |
| 8:11 am a 8:25 am | Introducción | Expositiva | Facilitador | Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos |
| 8:26 am a 9:00 am | Introducción a la Planeación Financiera | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón. |

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|---------------------|---|---------------|-----------------------------|---|
| 9:01 am a 9:25 am | Preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Pizarra, plumón, libretas, lapiceros. |
| 9:26 am a 9:45 am | Refrigerio | ----- | ----- | ----- |
| 9:46 am a 11:00 am | Definición de modelo de planeación y control financiero | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 11:01 am a 12:00 md | Herramientas de planeación. | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 12:01 pm a 1:00 pm | Almuerzo | ----- | ----- | ----- |
| 1:01 pm a 1:20 pm | Comentarios, preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Pizarra, plumón |
| 1:21 pm a 3:00 pm | Introducción a Generalidades del Plan Escolar Anual | Expositiva | Facilitador | Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos |
| 3:01 pm a 3:55 pm | Generalidades del Presupuesto Escolar | Expositiva | Facilitador | Laptop, Cañón |
| 3:56 pm a 4:00 pm | Cierre de primer ponencia | ----- | Facilitador | ----- |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

(b) Costos

1. Material didáctico

Cuadro N°5

| PRODUCTO | CANTIDAD | PRECIO (\$) | TOTAL |
|-----------------------|----------|-------------|-----------------|
| Plumón* | 2 | \$ 1.00 | \$ 2.00 |
| Libretas de apuntes** | 40 | \$ 0.80 | \$ 32.00 |
| Lapiceros | 45 | \$ 0.12 | \$ 5.40 |
| Fotocopias | 320 | \$ 0.01 | \$ 3.20 |
| Total | | | \$ 42.60 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

* Este gasto solo se incurrirá una vez en todo el proceso de capacitación, ya que se hará uso del mismo en los diferentes sábados.

** Las libretas se les entregarán a los directores para que sean utilizadas en los días de la capacitación, por lo tanto la erogación solo se registrará en esta fase.

El total de centros educativos que administra la Dirección Departamental de Educación son 594 por ende son 594 directores que recibirán la capacitación, se han distribuido en grupos 14 grupos de 40 directores y 1 grupo de 34 directores.

El cálculo de los gastos se realizó tomando en cuenta solamente 40 directores que asistirán a la primera ponencia.

2. Sueldos y salarios.

La persona encargada de desarrollar temática para planificación eficiente de los recursos financieros es un especialista de la Dirección Departamental de Educación en el área de administración y finanzas. Por ende no se contratará a personal externo.

3. Otros Gastos.

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N°6

| PRODUCTO | CANTIDAD | PRECIO (\$) | TOTAL |
|------------------|----------|-------------|------------------|
| Refrigerio | 43* | \$ 1.60 | \$ 68.80 |
| Garrafa con agua | 3 | \$ 2.30 | \$ 6.90 |
| Almuerzo | 43 | \$ 3.50 | \$ 150.50 |
| Total | | | \$ 226.20 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

*El total de las personas a capacitar son 40, 2 Facilitadores y la Coordinadora de Gestión Financiera de la Dirección Departamental de Educación, en total 43 personas.

Cuadro N°7

| Detalle de Gastos de alimentación | | |
|-----------------------------------|--|---------|
| Descripción | | Precio |
| Refrigerio | Tamal, 1 pan, 1 pupusa y café | \$ 1.60 |
| Almuerzo | 1/4 de pollo, arroz, ensalada, 1 tortilla y refresco | \$ 3.50 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

El costo total del primer sábado de capacitación sería de: \$ 268.80 por grupo

El costo total de capacitar a los 15 grupos en la primera ponencia sería: \$ 4,032.00

(2) Contenido de la ponencia N°2

Cuadro N°8

| TEMA:CONTROL FINANCIERO Y ADMINISTRACION EFICIENTE | |
|--|---|
| Objetivo | Brindar a los Directores de los centros educativos los conocimientos necesarios sobre las evaluaciones y verificación de los resultados con el propósito de dar a conocer y concientizar sobre el uso adecuado de los recursos financieros. |
| Día | Segundo Sábado |
| Hora | 8:00 a 12:00 md y 1:00 a 4:00 |
| Subtemas | ✓ Aplicación de la normativa |
| | ✓ Generalidades del control financiero |
| | ✓ Auditorias |
| | ✓ Control Presupuestario |
| | ✓ Procedimientos de control y administración eficiente. |
| Dirigido a | Los Directores de los Centros Educativos que administra la Dirección Departamental de Educación de San Salvador |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

(c) Programación

Cuadro N°9

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|-------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|---|
| 8:00 am a 8:10 am | Introducción | Expositiva | Facilitador | Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos |
| 8:11 am a 9:00 am | Aplicación de la normativa | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 9:01 am a 9:25 am | Preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Pizarra, plumón, libretas, lapiceros. |

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|---------------------|---|---------------|-----------------------------|-----------------|
| 9:26 am a 9:45 am | Refrigerio | ----- | ----- | ----- |
| 9:46 am a 10:30 am | Generalidades del Control Financiero | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 10:30 am a 10:50 am | Preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Laptop y Cañón |
| 10:51 am a 12:00 md | Auditorias | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 12:01 pm a 1:00 pm | Almuerzo | ----- | ----- | ----- |
| 1:01 pm a 1:20 pm | Comentarios, preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Pizarra, plumón |
| 1:21 pm a 2:30 pm | Control Presupuestario | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 2:31 pm a 3:30 pm | Procedimientos de administración eficiente. | Expositiva | Facilitador | Laptop y Cañón |
| 3:31 pm a 3:55 pm | Comentarios, preguntas y respuestas | Participativa | Facilitador y Participantes | Pizarra, plumón |
| 3:56 pm a 4:00 pm | Cierre de ponencia | ----- | Facilitador | ----- |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

(d) Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

1. Material didáctico

Cuadro N°10

| PRODUCTO | CANTIDAD | PRECIO (\$) | TOTAL |
|------------|----------|-------------|---------|
| Fotocopias | 400 | \$ 0.01 | \$ 4.00 |
| Total | | | \$ 4.00 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

2. Sueldos y salarios

La persona encargada de desarrollar temática del control para la administración eficiente de los recursos financieros es un especialista de la Dirección Departamental de Educación en el área de administración y finanzas. Por ende no se contratara a personal externo.

3. Otros Gastos

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N°11

| PRODUCTO | CANTIDAD | PRECIO (\$) | TOTAL |
|------------------|----------|-------------|-----------|
| Refrigerio | 43 | \$ 1.60 | \$ 68.80 |
| Garrafa con agua | 3 | \$ 2.30 | \$ 6.90 |
| Almuerzo | 43 | \$ 3.50 | \$ 150.50 |
| Total | | | \$ 226.20 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

El costo total del segundo sábado de capacitación por grupo sería de: \$ 230.20

El costo total del segundo sábado de capacitación por los 15 grupos sería de: \$ 3,453.00

f). Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto total para desarrollar el Plan de Capacitación sobre el Modelo de Planeación y Control para el uso eficiente de los recursos financieros:

Cuadro N°12**Presupuesto**

| Ponencia | Material didáctico | Otros gastos | Número de grupo | Presupuesto Total |
|--------------|--------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Ponencia N°1 | \$ 42.60 | \$ 226.20 | 15 | \$ 4,032.00 |
| Ponencia N°2 | \$ 4.00 | \$ 226.20 | 15 | \$ 3,453.00 |
| TOTAL | \$ 46.60 | \$ 452.40 | 30 | \$ 7,485.00 |

Fuente: elaborado por el equipo de investigación.

Es importante señalar que el Plan de Capacitación será financiado por el Presupuesto correspondiente al Ministerio de Educación, a través de la gestión que realice la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

Conclusión del Plan de Capacitación

El desarrollo del Plan de Capacitación antes descrito, contribuirá a preparar a los directores de los centros escolares para la correcta implementación y ejecución del Modelo de Planeación y Control, además a hacer un uso eficiente de los recursos financieros que son asignados a cada Organismo de Administración Escolar.

6. Actividades del plan de implementación

Para la ejecución del modelo de planeación y control propuesto para la administración eficiente de los recursos financieros es necesaria la respectiva aprobación por parte del Director Departamental de Educación de San Salvador, por lo que a continuación se presentan las diferentes fases o actividades en las cuales se desarrollará este proceso:

- **Presentación del documento al Director Departamental de Educación:** Se elaborará un documento en el cual se expondrán los objetivos, las ventajas, las características y la temática del modelo, asimismo las técnicas a utilizar para la implementación.

- **Revisión y estudio del documento:** El Director Departamental de Educación y otras autoridades de la Dirección Departamental, serán los encargados de examinar la propuesta y realizar las respectivas observaciones si las hubieren.
- **Aprobación y autorización:** Conforme a los resultados de la revisión y análisis del documento y después de haber llevado a cabo las respectivas correcciones del modelo, el Director Departamental aprobará y permitirá la aplicación del plan sugerido.
- **Ejecución del modelo:** En esta etapa se deberá ejecutar el plan presentado, al hacer uso de las diferentes herramientas administrativas que componen el modelo de planeación y control de los recursos financieros, para ello se requiere la coordinación de las diferentes unidades que componen la Dirección Departamental y las Instituciones Educativas.
- **Evaluación y seguimiento:** Esta fase consistirá en efectuar una serie de comparaciones que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos trazados en forma cuantitativa con relación a los resultados obtenidos, luego de la puesta en marcha del modelo, para determinar las acciones que han contribuido de manera favorable a la administración de los recursos financieros en los centros educativos, y a la vez llevar a cabo las medidas de ajustes pertinentes en aquellas operaciones deficientes con el fin de lograr los propósitos establecidos por las autoridades de la Dirección Departamental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Hernández Sampieri, Roberto. **“Metodología de la investigación”**, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
- Kotler y Cía. Philip, **“Mercadotecnia,”** Edición, Prentice Hall, México, 2000
- Muñoz Campos, Roberto, **“La Investigación Científica Paso a Paso”**, Cuarta Edición, Talleres Gráficos UCA, 2011.
- Reyes Ponce, Agustín, **“Administración Moderna”**, Editorial Limusa, México, 2004.
- Robins, Stephen P. **“Comportamiento Organizacional,”** Décima Edición, Pearson Educación, México, 2004
- Robbins .y Cía. Stephen P, **“Fundamentos de Administración”**, Tercera Edición, Pearson Educación, México, 2002.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. **“Administración I Y II”** Primera Edición, UCA Editores, El Salvador, 2000.
- Terry y Cía. George R., **“Principios de Administración,”** Primera Edición, Editorial Continental, México, 2003.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

- Calderón Murga y Cía. Ana Lorena, **“Modelo de auditoría interna integral para ser aplicado en los centros escolares de la Dirección Departamento de Santa Ana, San Salvador”**, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad de El Salvador, 2000.
- Campos Guevara y Cía. Edgar Ernesto, **“Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Miguel,”** Facultad Multidisciplinaria de Oriente, Universidad de El Salvador, 2004.
- Hernández Arévalo y Cía. Ana Maricela, **“PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO ESCOLAR DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES (CDE), ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE) Y**

CONSEJOS EDUCATIVOS CATÓLICOS ESCOLARES (CECE) DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN VICENTE, PERIODO 2008", Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Universidad de El Salvador, 2009.

- Rivas Cornejo y Cía. Mirna Carolina, **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE A LOS CDE'S DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2005.
- Vela Arévalo, Brenda Isabel y Cía., **"APLICACIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS EN LA GESTIÓN EFECTIVA DE LOS BONOS TRANSFERIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS" CASO ILUSTRATIVO**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2011.

LEYES:

- **Constitución de la República de El Salvador**, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234, Tomo 281.
- **Ley General de Educación**, Decreto Legislativo N° 917, de fecha 12 de diciembre de 1996, Diario Oficial N°242, Tomo 333.
- **Ley de la Carrera Docente y su reglamento**, Decreto Legislativo N°: 665 de fecha 7 de marzo de 1996, Diario Oficial N°58, Tomo 330.
- **Reglamento para la creación, organización y funcionamiento de los comités escolares y otros organismos de administración escolar**, Decreto Ejecutivo N°: 54 Fecha 06 de junio de 1996.
- **Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Educación (MINED) y del Consejo Nacional para la Cultura y el arte (CONCULTURA)**, Decreto N° 8, del 22 de marzo de 2,006, publicado en el Diario Oficial N° 68, Tomo N°371, Corte de Cuentas de la República.
- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado**, Decreto legislativo N°.516, de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, Tomo 330.
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública**, Decreto legislativo N°.868, de fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347.

PÁGINAS WEB:

- <http://www.mined.gob.sv>
- <http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/lodeldia/262971-modelo-escolar-ace-llega-a-su-fin-en-enero-2013.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_científico
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

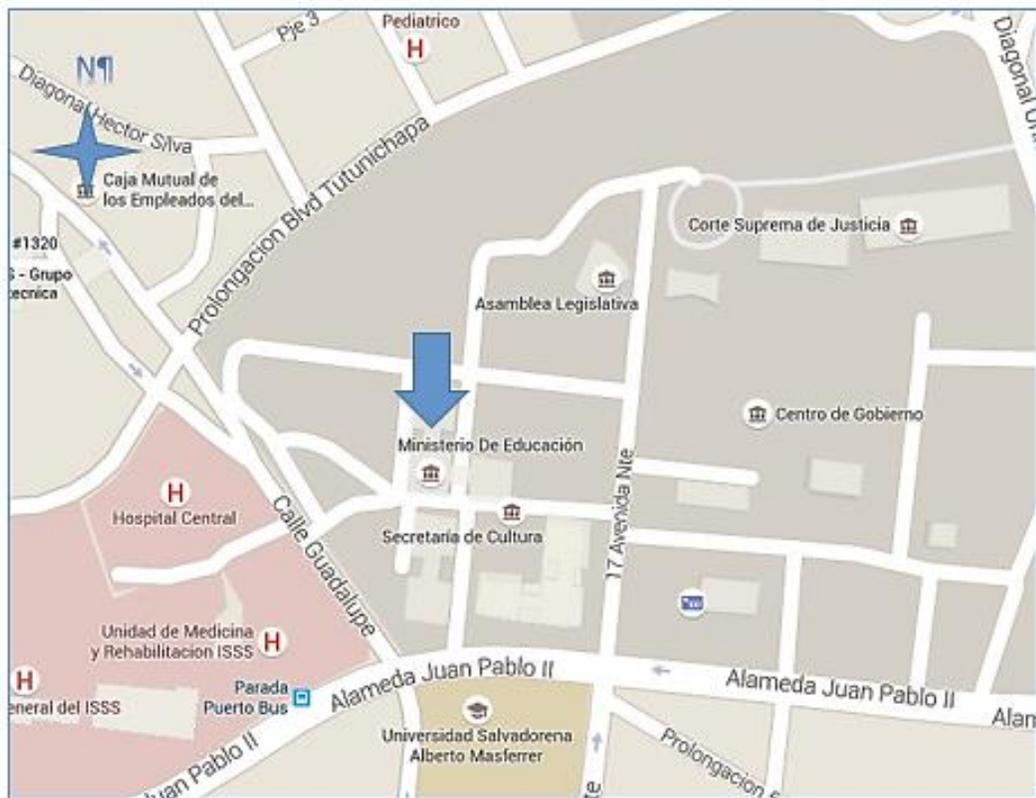
ANEXOS

ANEXO Nº1:

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

ANEXO N°1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

El Ministerio de Educación se encuentra ubicado en el Centro de Gobierno, entre la Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe, Edificios A, Plan Maestro, San Salvador.



Fuente: Google Maps 2015

ANEXO N°2:

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE

LA DIRECCIÓN

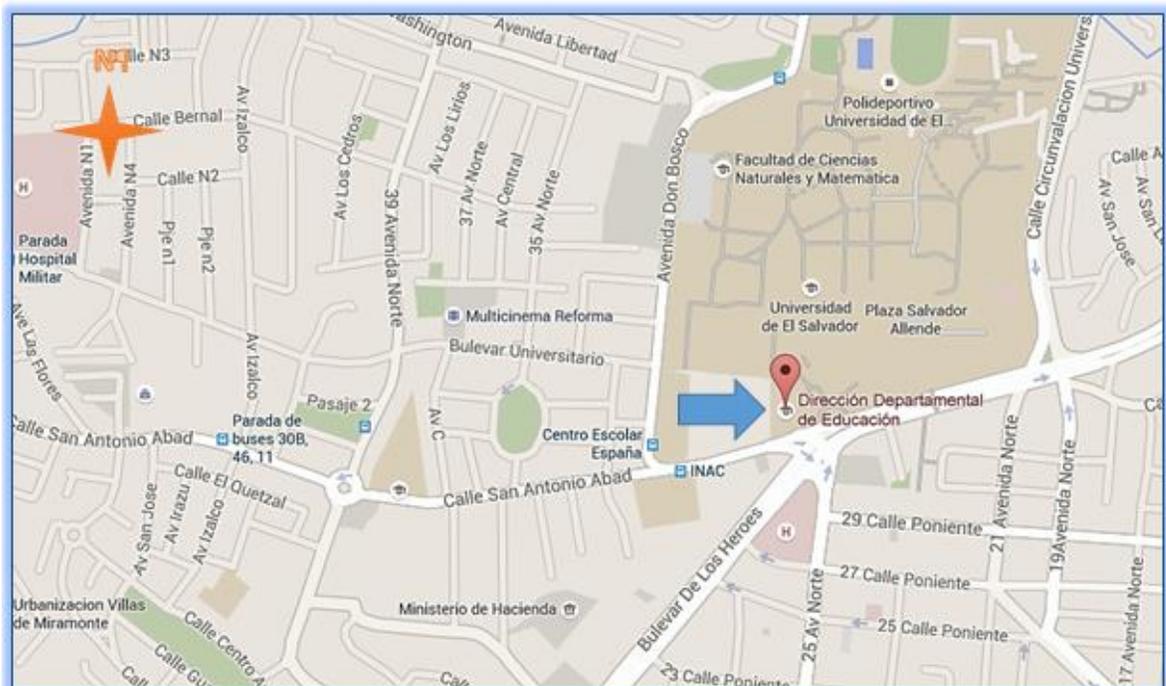
DEPARTAMENTAL DE

EDUCACIÓN DE SAN

SALVADOR.

ANEXO N°2: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador se encuentra ubicada al Final Avenida Mártires Estudiantes del 30 de julio (anteriormente 25º Ave. Norte) y Calle San Antonio Abad, contiguo a la Universidad de El Salvador, San Salvador.



Fuente: Google Maps 2015

ANEXO N°3:

DIVISIÓN DE LOS CENTROS

EDUCATIVOS DE SAN

SALVADOR POR DISTRITO.

ANEXO N°3: DIVISIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE SAN SALVADOR POR DISTRITO.

A continuación se detalla cómo se encuentran divididos administrativamente los centros educativos dirigidos por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador:

DIVISIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE SAN SALVADOR POR DISTRITO.

| Distrito | Municipio | Número de Centros Educativos | Total de Matrícula 2015 por distrito |
|--------------|-------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | San Salvador | 22 | 5,755 |
| 2 | San Salvador | 19 | 8,000 |
| 3 | San Salvador | 19 | 7,343 |
| 4 | San Salvador | 22 | 7,244 |
| 5 | San Salvador | 23 | 8,108 |
| 6 | San Salvador | 23 | 11,736 |
| 7 | San Salvador | 20 | 5,054 |
| 8 | Mejicanos | 21 | 12,934 |
| 9 | Ayutuxtepeque | 23 | 10,421 |
| 10 | Cuscatancingo | 21 | 11,011 |
| 11 | San Marcos | 18 | 12,140 |
| 12 | Santo Tomás | 13 | 5,686 |
| 13 | Sgto. Texacuangos | 14 | 3,581 |
| 14 | Panchimalco | 23 | 9,077 |
| 15 | Rosario de Mora | 16 | 4,416 |
| 16 | Ciudad Delgado | 13 | 8,726 |
| 17 | Ciudad Delgado | 14 | 5,369 |
| 18 | Soyapango | 19 | 8,999 |
| 19 | Soyapango | 19 | 12,027 |
| 20 | Soyapango | 19 | 12,703 |
| 21 | Ilopango | 16 | 9,082 |
| 22 | Ilopango | 14 | 10,218 |
| 23 | San Martín | 15 | 8,682 |
| 24 | San Martín | 14 | 5,816 |
| 25 | Apopa | 25 | 12,307 |
| 26 | Apopa | 23 | 11,626 |
| 27 | Nejapa | 21 | 6,803 |
| 28 | Tonacatepeque | 16 | 8,938 |
| 29 | Tonacatepeque | 17 | 7,344 |
| 30 | Guazapa | 18 | 5,186 |
| 31 | Aguilares | 14 | 5,238 |
| 32 | El Paisnal | 20 | 4,125 |
| Total | | 594 | 265,695 |

Fuente: Dirección Departamental de Educación, San Salvador

ANEXO N°4:

LISTADO DE CENTROS

EDUCATIVOS DEL DISTRITO

N° 2 DE SAN SALVADOR.

ANEXO Nº4: LISTADO DE CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO Nº 2 DE SAN SALVADOR.

A continuación se muestra un listado de los centros educativos del Distrito Nº 2, de San Salvador, atendidos por la Dirección Departamental de Educación:

LISTADO DE CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO Nº 2 DE SAN SALVADOR.

| MATRÍCULA 2015 SAN SALVADOR | | Matrícula 2015 por niveles educativos | | | Total de Matrícula 2015 |
|-----------------------------|--|---------------------------------------|--------|-------|-------------------------|
| No. | Nombre Centro Educativo | Parvularia | Básica | Media | |
| 1 | CENTRO ESCOLAR PAR CIEGOS EUGENIA VIUDA DE DUEÑAS | 28 | 26 | 0 | 54 |
| 2 | INSTITUTO NACIONAL ALBERT CAMUS | 0 | 0 | 1,251 | 1,251 |
| 3 | CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZAN | 0 | 159 | 647 | 806 |
| 4 | ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN LABORAL EL PROGRESO | 11 | 164 | 0 | 175 |
| 5 | ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SAN MIGUEL | 43 | 0 | 0 | 43 |
| 6 | ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA COLONIA CENTRO AMERICA | 235 | 0 | 0 | 235 |
| 7 | CENTRO ESCOLAR COMUNIDAD SERPAS | 25 | 58 | 0 | 83 |
| 8 | CENTRO ESCOLAR EL PROGRESO | 29 | 189 | 0 | 218 |
| 9 | CENTRO ESCOLAR SAN ANTONIO ABAD | 45 | 484 | 0 | 529 |
| 10 | CENTRO ESCOLAR JUANA LOPEZ | 212 | 802 | 0 | 1,014 |
| 11 | CENTRO ESCOLAR COLONIA BERNAL CANTON SAN ANTONIO ABAD | 22 | 170 | 0 | 192 |
| 12 | CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE NICARAGUA | 29 | 454 | 0 | 483 |
| 13 | CENTRO ESCOLAR COLONIA SANTA LUCIA DE SAN SALVADOR | 80 | 130 | 0 | 210 |
| 14 | CENTRO ESCOLAR MIGUEL PINTO | 172 | 565 | 0 | 737 |
| 15 | CENTRO ESCOLAR BARRIO BELEN | 0 | 369 | 0 | 369 |
| 16 | CENTRO ESCOLAR ESPAÑA | 77 | 1,031 | 0 | 1,108 |
| 17 | CENTRO ESCOLAR FERNANDO LLORT | 24 | 277 | 0 | 301 |
| 18 | ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL REINALDO BORJA PORRAS | 12 | 91 | 0 | 103 |
| 19 | ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA PEDRO RICALDONE | 89 | 0 | 0 | 89 |
| 19 | TOTALES | 1,133 | 4,969 | 1,898 | 8,000 |

Fuente: Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

ANEXO N°5:

TABULACIÓN E

INTERPRETACIÓN DE DATOS

DEL CUESTIONARIO.

ANEXO Nº5: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo relacionada con la planeación y control de los recursos financieros en las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, San Salvador. De acuerdo al censo realizado en el Distrito Nº2, está compuesto por 19 instituciones educativas, de las cuales, 13 contribuyeron a realizar el presente estudio. La encuesta fue dirigida a los 13 directores de los centros educativos, a continuación se presenta la información obtenida:

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Tiempo de laborar en el cargo:

Objetivo: Conocer los tiempos de experiencia de los directores en las instituciones educativas.

Cuadro Nº1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| De 1 a 3 años | 3 | 23% |
| De 4 a 6 años | 4 | 31% |
| Más de 6 años | 6 | 46% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico Nº1



Interpretación:

La gran mayoría de los directores de los centros educativos, tienen más de 6 años en el cargo, representando un 46% del total de encuestados, demostrando que cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar su labor administrativa en la institución.

II. ESPECIFICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cuántos alumnos refleja la matrícula del año escolar?

Objetivo: Conocer el número de población estudiantil atendida en cada centro de enseñanza.

Cuadro N°2

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Menos de 100 | 3 | 23% |
| Entre 101 a 500 | 7 | 54% |
| Más de 500 | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°2



Interpretación:

Evidentemente la mayoría de instituciones educativas atienden a una población estudiantil de más de 100 alumnos; el 54% de los centros escolares tiene una matrícula de 101 a 500 alumnos. Este dato es importante ya que según las fuentes de información, los fondos asignados y

transferidos a los centros educativos dependen en su mayoría, del total de alumnos matriculados en el año lectivo.

2. Actualmente ¿cuáles son los niveles de educación que se atienden en la institución?

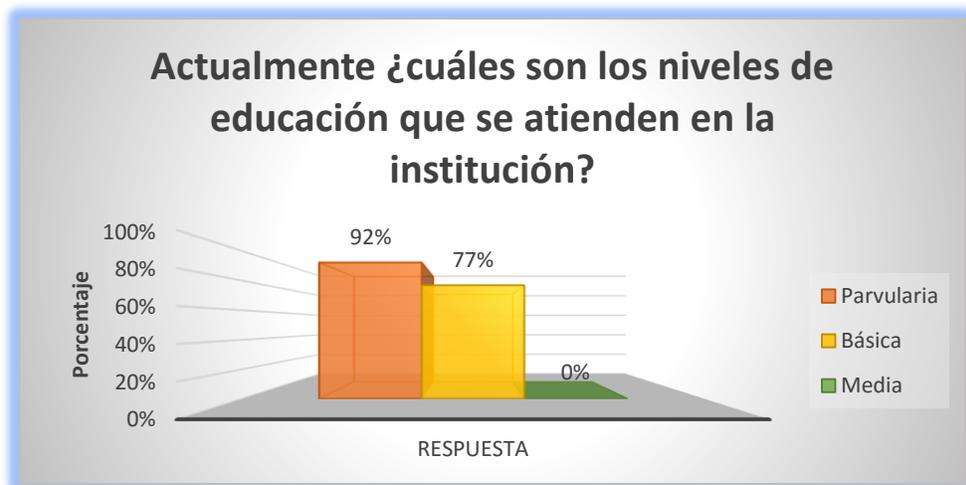
Objetivo: Conocer el tipo de población estudiantil que atiende la institución educativa.

Cuadro N°3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Parvularia | 12 | 92% |
| Básica | 10 | 77% |
| Media | 0 | 0% |

n = 13

Gráfico N°3



Interpretación:

En la mayoría de las instituciones educativas estudiadas, se imparte educación parvularia y educación básica, siendo el nivel parvularia, el que más se imparte en los 13 centros educativos encuestados.

3. ¿Cuáles son los fundamentos o aspectos que la institución toma en cuenta para la formulación de la planeación y ejecución de los recursos financieros, que asigna la Dirección Departamental?

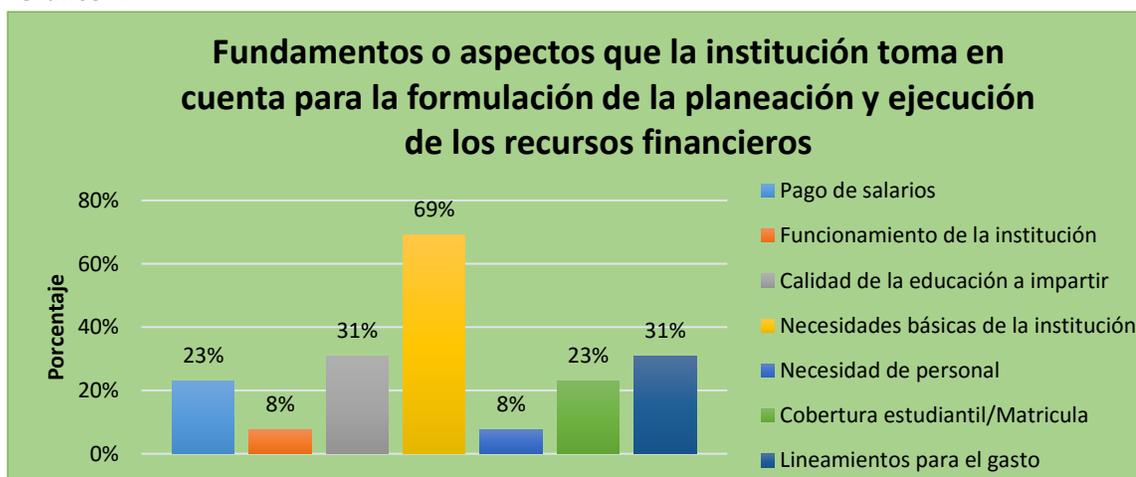
Objetivo: Determinar cuáles son los elementos considerados para realizar la planificación del uso de los recursos financieros asignados.

Cuadro N°4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Pago de salarios | 3 | 23% |
| Funcionamiento de la institución | 1 | 8% |
| Calidad de la educación a impartir | 4 | 31% |
| Necesidades básicas de la institución | 9 | 69% |
| Necesidad de personal | 1 | 8% |
| Cobertura estudiantil/Matricula | 3 | 23% |
| Lineamientos para el gasto | 4 | 31% |

n = 13

Gráfico N°4



Interpretación:

El fundamento más importante a tomar en cuenta para formular la planeación y ejecución anual de los recursos financieros con un 69% de las opiniones, son las necesidades básicas para el funcionamiento de la institución, sin las cuales los centros educativos, no podrían brindar el servicio de educación a la comunidad, seguidamente de brindar un servicio educativo de calidad.

4. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir la institución educativa, para una correcta asignación de los recursos financieros?

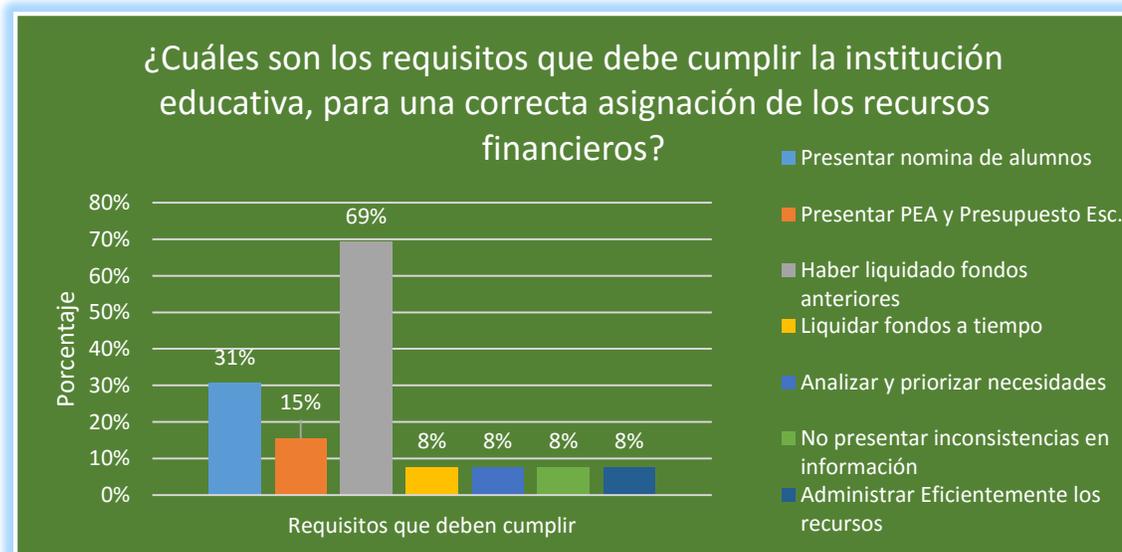
Objetivo Verificar si las autoridades de los centros escolares conocen cuales son los requisitos que deben cumplir para una correcta asignación de recursos:

Cuadro N°5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Presentar nómina de alumnos | 4 | 31% |
| Presentar PEA y Presupuesto Esc. | 2 | 15% |
| Haber liquidado fondos anteriores | 9 | 69% |
| Liquidar fondos a tiempo | 1 | 8% |
| Analizar y priorizar necesidades | 1 | 8% |
| No presentar inconsistencias en información | 1 | 8% |
| Administrar Eficientemente los recursos | 1 | 8% |

n = 13

Gráfico N°5



Interpretación:

Los directores de los centros educativos consideran, que el principal requisito a cumplir para la correcta asignación de los recursos financieros ante la Dirección Departamental es haber liquidado los fondos anteriores, con un 69% de respuestas, así también, tener actualizada la

nómina de alumnos, debido a que la asignación de los fondos es proporcional a la matrícula que refleja cada centro escolar. Cumplir con estos requisitos se vuelve indispensable.

- ¿Cuáles podrían ser los requisitos que en alguna medida se le puede hacer difícil cumplir, al centro educativo, ante la Dirección Departamental de Educación?

Objetivo: Conocer cuáles son los problemas más comunes por los cuales las instituciones educativas no cumplen con los requisitos y los tiempos establecidos para la entrega de la documentación necesaria.

Cuadro N°6

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Tiempos y plazos establecidos | 1 | 8% |
| Fondos insuficientes | 1 | 8% |
| Registros contables (Desconocimiento) | 2 | 15% |
| Solventar deudas y procesos anteriores | 1 | 8% |
| Ninguno/No responde | 8 | 62% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°6



Interpretación:

En su mayoría los directores de las instituciones educativas, consideran que no encuentran dificultades para cumplir con los requisitos que establece la Dirección Departamental, siempre

que se lleve registro y control de los gastos efectuados, además, se tenga comprobantes de los mismos. Algunos de los encuestados expresaron que el único inconveniente para cumplir con los requisitos es el registro contable que se debe realizar, esto debido al desconocimiento en esta área.

6. ¿Los Recursos que le corresponden a la institución educativa son transferidos a tiempo?

Objetivo: Verificar si los recursos financieros son transferidos en un tiempo oportuno.

Cuadro N°7

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 23% |
| No | 10 | 77% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°7



Interpretación:

El 77% de directores afirmaron que los recursos financieros no son transferidos a tiempo, lo cual ocasiona atrasos en pago de servicios básicos, pago de salarios, compra de materiales didácticos, etc. Lo anterior afecta directamente a la población estudiantil, pues no se logra brindar una educación de calidad, por la falta de recursos esenciales, incumpliendo así el fin primordial de los fondos económicos.

7. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el centro educativo, si no son asignados los recursos financieros en el tiempo correspondiente?

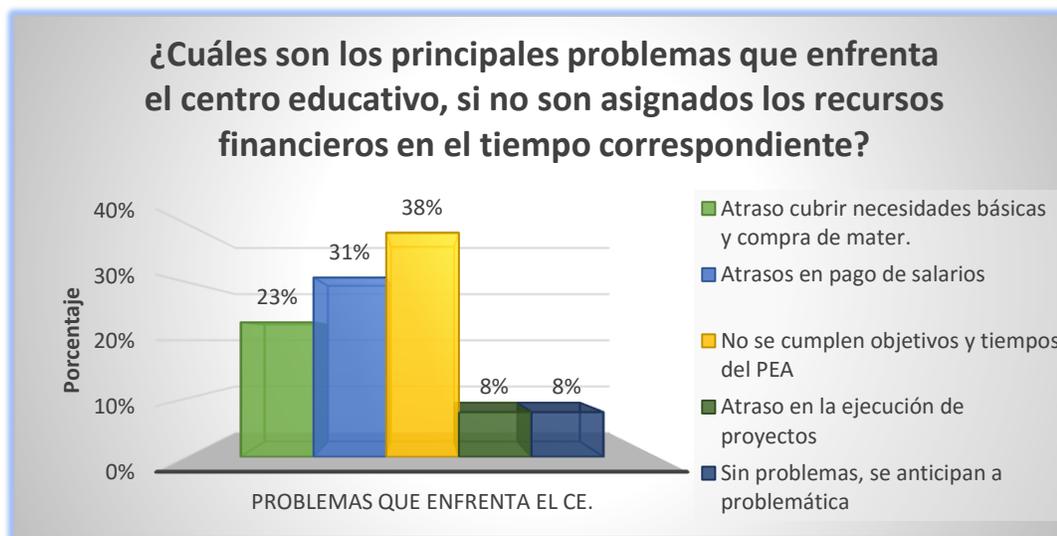
Objetivo: Indagar los problemas que enfrentan los centros de enseñanza por una falta de asignación de recursos de manera oportuna.

Cuadro N°8

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Atraso cubrir necesidades básicas y compra de mater. | 3 | 23% |
| Atrasos en pago de salarios | 4 | 31% |
| No se cumplen objetivos y tiempos del PEA | 5 | 38% |
| Atraso en la ejecución de proyectos | 1 | 8% |
| Sin problemas, se anticipan a problemática | 1 | 8% |

n = 13

Gráfico N°8



Interpretación:

El principal problema, de acuerdo a los encuestados, es el incumplimiento de los objetivos y tiempos plasmados en el Plan Escolar Anual (PEA), así como el atraso en los pagos al personal y la no cobertura de las necesidades básicas en el tiempo programado. Es importante indicar que la mayoría de estas problemáticas son producto de la falta de planificación estratégica en el

componente de operación y funcionamiento, ya que no logran anticiparse a los problemas mencionados.

8. ¿Cómo califica el proceso de asignación de recursos financieros a las instituciones educativas?

Objetivo: Conocer la perspectiva del encuestado, respecto al proceso de asignación de recursos.

Cuadro N°9

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Eficiente | 1 | 8% |
| Regular | 9 | 69% |
| Ineficiente | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°9



Interpretación:

Es evidente que el proceso de asignación de recursos financieros no es adecuado, ya que un 69% de los directores piensa que es regular y un 23% ineficiente, lo que denota la baja eficiencia en los procesos de planificación, por lo que necesita mejorar.

9. ¿Existe un registro y control de la ejecución de los fondos transferidos al centro educativo?

Objetivo: Verificar si existe registro o control de la ejecución financiera presentada por cada centro escolar.

Cuadro Nº10

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 12 | 92% |
| No | 1 | 8% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico Nº10



Interpretación:

Los directores de los centros educativos afirmaron, con un 92% de respuestas, que existen registros y controles sobre todas las transacciones que realiza la institución, lo cual, verifica el objetivo plasmado, además, sirve de respaldo sobre cómo han sido administrados los fondos, ya que pueden ser consultados en el futuro.

10. ¿Cuáles son los principales documentos de información financiera que formula el centro escolar?

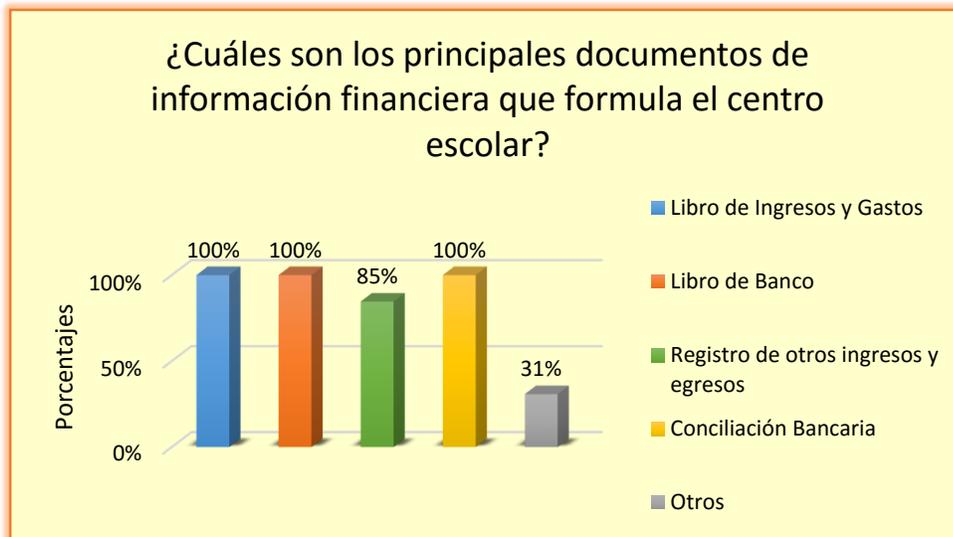
Objetivo: Percibir cuáles son las principales fuentes de información financiera que los centros educativos deben formular, sobre las cuales se puede realizar un análisis financiero y, además, si son de conocimiento de los directores.

Cuadro Nº11

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Libro de Ingresos y Gastos | 13 | 100% |
| Libro de Banco | 13 | 100% |
| Registro de otros ingresos y egresos | 11 | 85% |
| Conciliación Bancaria | 13 | 100% |
| Otros | 4 | 31% |

n = 13

Gráfico Nº11



Interpretación:

Queda claro que los principales documentos de información financiera son los libros de ingresos y gastos, libros bancarios, de conciliaciones bancarias y los registros de otros ingresos; por lo tanto se establece que son de conocimiento de los encuestados.

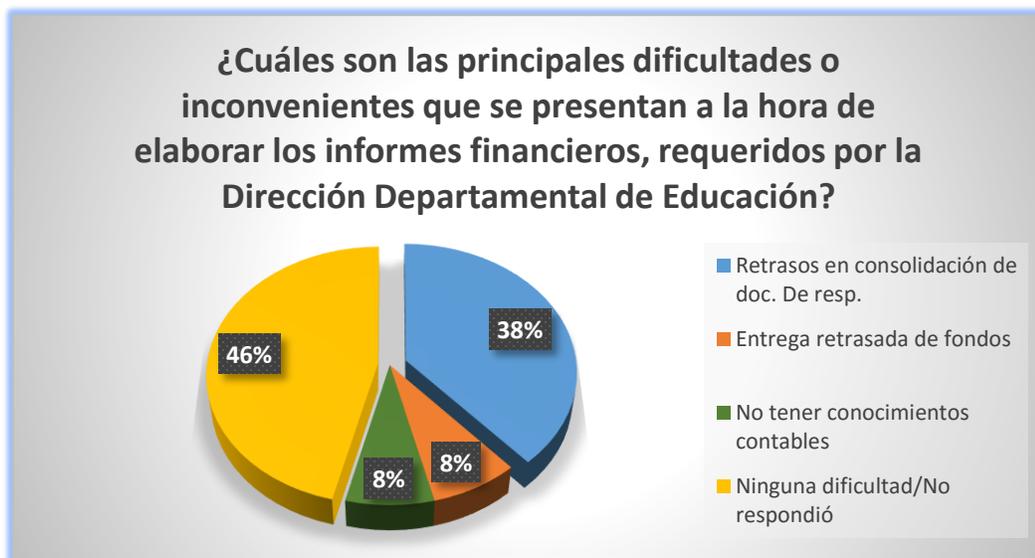
11. ¿Cuáles son las principales dificultades o inconvenientes que se presentan a la hora de elaborar los informes financieros, requeridos por la Dirección Departamental de Educación?

Objetivo: Conocer y determinar si las personas encargadas/os de la elaboración de estos informes financieros están capacitados en la materia.

Cuadro N°12

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Retrasos en consolidación de doc. De respaldo. | 5 | 38% |
| Entrega retrasada de fondos | 1 | 8% |
| No tener conocimientos contables | 1 | 8% |
| Ninguna dificultad/No respondió | 6 | 46% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°12



Interpretación:

Según la información obtenida, la consolidación de documentos de respaldo, representa la mayor dificultad para elaborar los informes financieros, el retraso obedece, en su mayoría, a

factores externos a la administración escolar; mientras que un 46%, opino que no tienen dificultades o inconvenientes para elaborar informes financieros.

12. ¿Realiza la Dirección Departamental un control o auditoría financiera en la institución?

Objetivo: Identificar si la Dirección Departamental realiza un control sobre la ejecución de los recursos asignados a los centros de estudio.

Cuadro N°13

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 9 | 69% |
| No | 4 | 31% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°13



Interpretación:

El 69% de los directores de los centros educativos afirmaron que la Dirección Departamental realiza una auditoría financiera, a través de la liquidación de fondos que se realiza anualmente; sin embargo, no realiza una auditoría presencial en la institución educativa, esta es realizada solamente si hay una demanda interpuesta por el mal uso de los recursos, la investigación sería llevada a cabo por la Fiscalía General de la República o la Corte de Cuentas de la República.

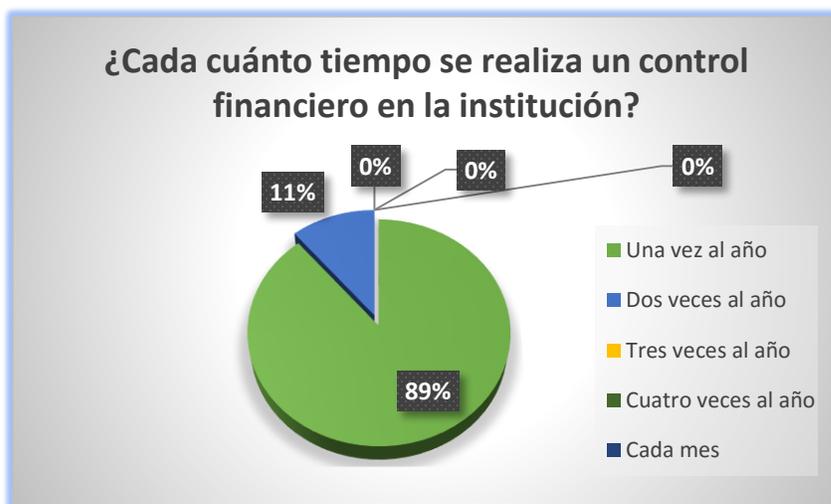
13. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un control financiero en la institución?

Objetivo: Verificar la periodicidad en que se realiza un control a la ejecución de los recursos financieros.

Cuadro N°14

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Una vez al año | 8 | 89% |
| Dos veces al año | 1 | 11% |
| Tres veces al año | 0 | 0% |
| Cuatro veces al año | 0 | 0% |
| Cada mes | 0 | 0% |
| Total | 9 | 100% |

Gráfico N°14



Interpretación:

Puede verificarse que en las instituciones educativas, se realiza un control de la ejecución de los recursos financieros, debido a que un 89% respondió que es realizada una vez al año; sin embargo, el lapso de tiempo en el cual se realiza dicho procedimiento, es muy largo, dificultando el óptimo cumplimiento del control. Por lo cual sería necesario realizar más auditorías en el año, acortando los tiempos del control de los fondos, además, debería ser realizada de forma presencial en la institución escolar para evitar desviación de fondos.

14. ¿Cuál de los siguientes gastos insumen más recursos financieros en la institución educativa?

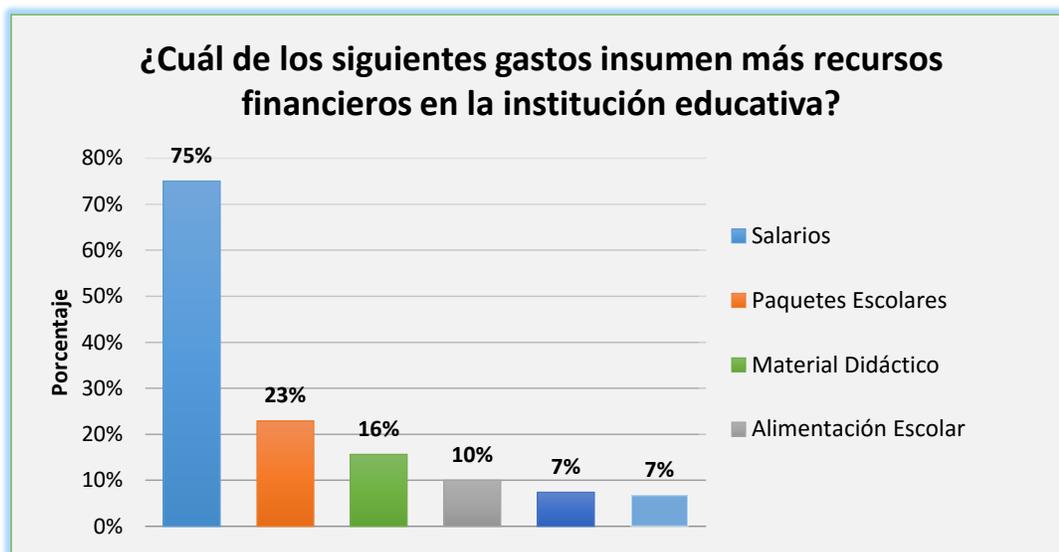
Objetivo: Identificar el gasto que más insume recursos asignados en las instituciones educativas, además, verificar la importancia que las autoridades de los centros educativos dan al uso de los recursos.

Cuadro Nº15

| Gasto | Porcentajes Promedios |
|------------------------------------|-----------------------|
| Salarios | 75% |
| Paquetes Escolares | 23% |
| Material Didáctico | 16% |
| Alimentación Escolar | 10% |
| Adquisición de mobiliario y equipo | 7% |
| Otros gastos e inversiones | 7% |

n = 13

Gráfico Nº15



Interpretación:

El 75% de las instituciones educativas, insumen más recursos en el pago de salarios, por lo que se identifica que no cuentan con el personal necesario para dar cobertura al alumnado; además,

pone de manifiesto que en su mayoría, el componente o bono de operación y funcionamiento para este fin, por lo que se vuelve evidente que es necesario verificar la realidad de las planillas salariales en las instituciones educativas.

15. ¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto escolar les otorga el Ministerio de Educación?

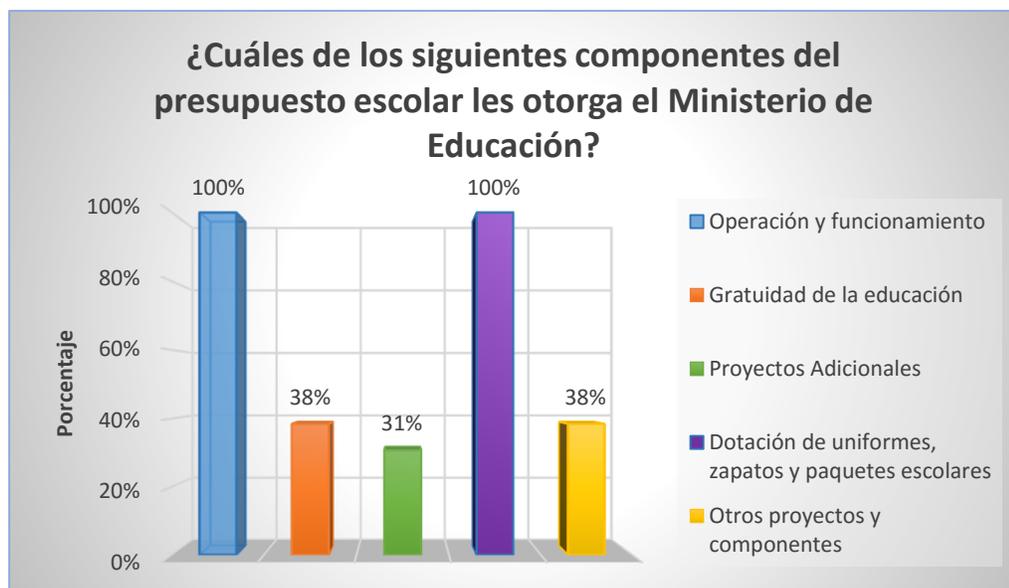
Objetivo: Listar e identificar cuáles son los principales componentes del presupuesto escolar a los que tienen acceso los centros escolares.

Cuadro N°16

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Operación y funcionamiento | 13 | 100% |
| Gratuidad de la educación | 5 | 38% |
| Proyectos Adicionales | 4 | 31% |
| Dotación de uniformes, zapatos y paquetes escolares | 13 | 100% |
| Otros proyectos y componentes | 5 | 38% |

n = 13

Gráfico N°16



Interpretación:

Todas las instituciones educativas encuestadas reciben el bono o componente de operación y funcionamiento; y el de dotación de uniformes, zapatos y paquetes escolares; además, menos de la mitad de las 13 instituciones, reciben bonos para proyectos adicionales, por lo que no se reciben todos los componentes.

16. ¿Han recibido algún tipo de capacitación en la administración de los recursos escolares?

Objetivo: Determinar si las personas que administran y ejecutan los recursos reciben algún tipo de capacitación por parte de la Dirección Departamental para una adecuada ejecución.

Cuadro N°17

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 6 | 46% |
| No | 7 | 54% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°17



Interpretación:

De acuerdo a la información proporcionada por los directores, la capacitación solo la reciben los directores con menos experiencia en el cargo, por lo que la opinión se encuentra casi dividida, los directores con más experiencia manifestaron que solo en los primeros años se recibió una capacitación para la administración de los recursos financieros.

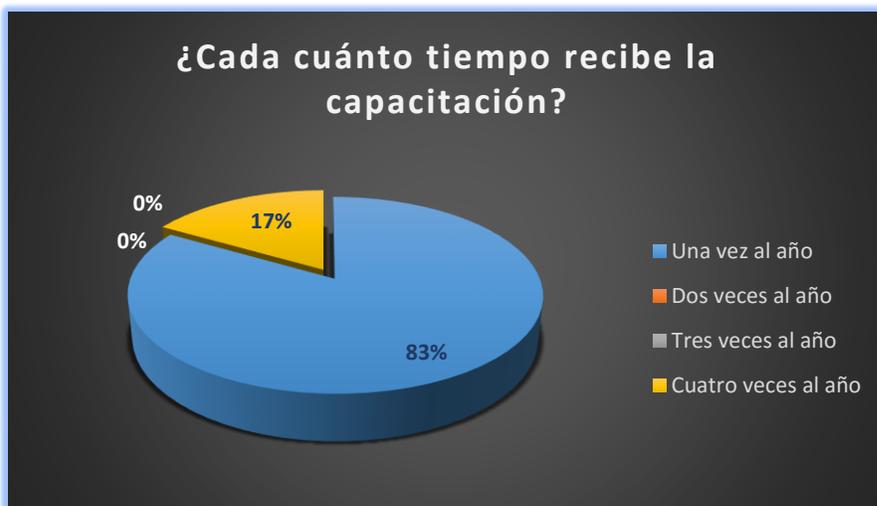
17. ¿Cada cuánto tiempo recibe la capacitación?

Objetivo: Establecer cada cuanto tiempo son capacitadas las autoridades de los centros educativos respecto al manejo de los recursos asignados.

Cuadro N°18

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Una vez al año | 5 | 83% |
| Dos veces al año | 0 | 0% |
| Tres veces al año | 0 | 0% |
| Cuatro veces al año | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

Gráfico N°18



Interpretación:

En concordancia con las respuestas de la pregunta anterior, el 83% los directores afirmaron recibir una capacitación por año, por lo cual es notorio que sería recomendable realizar más capacitaciones en el año, con el fin de retroalimentar las áreas en las cuales se genera dificultad para la administración de los fondos.

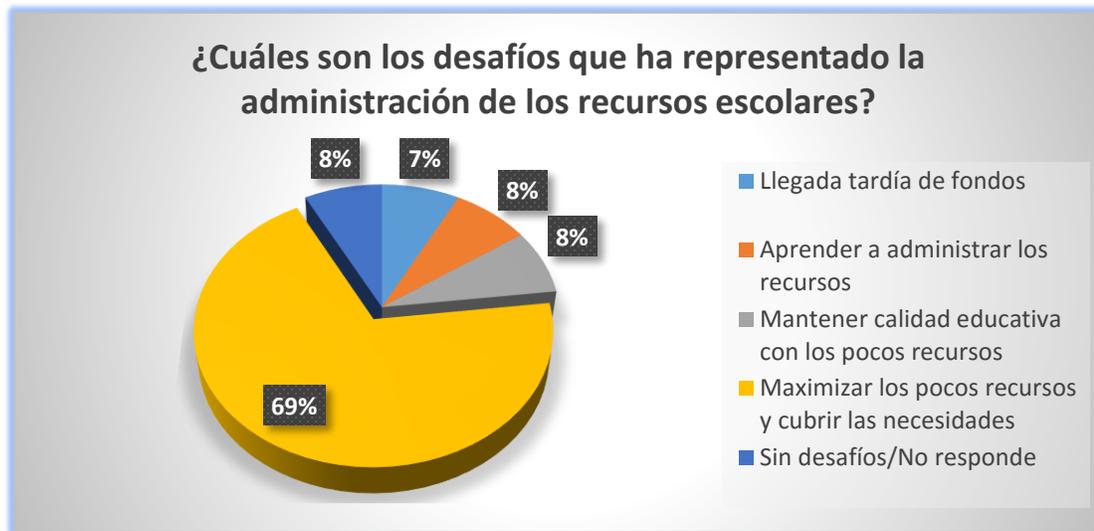
18. ¿Cuáles son los desafíos que ha representado la administración de los recursos escolares?

Objetivo: Determinar cuáles han sido los mayores problemas a los que se enfrentan los directores al momento de administrar los recursos financieros de la institución.

Cuadro N°19

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Llegada tardía de fondos | 1 | 8% |
| Aprender a administrar los recursos | 1 | 8% |
| Mantener calidad educativa con los pocos recursos | 1 | 8% |
| Maximizar los pocos recursos y cubrir las necesidades | 9 | 69% |
| Sin desafíos/No responde | 1 | 8% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°19



Interpretación:

El principal desafío de las instituciones educativas, con un 69% de respuestas, ha sido maximizar los recursos que le son asignados y transferidos, debido a que su prioridad es cubrir las necesidades básicas de la institución, además dichos fondos no alcanzan a cubrir las necesidades

básicas; es por ello que en algunos casos, existe equipo obsoleto, lo cual influye en el servicio y calidad educativa que se brinda.

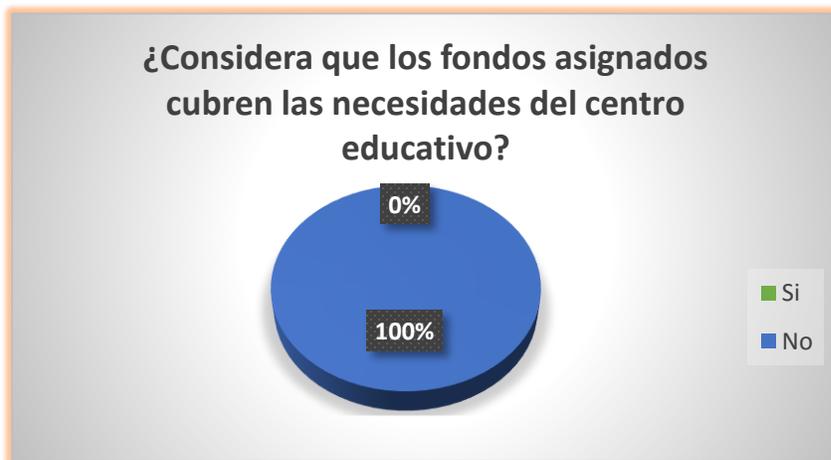
19. ¿Considera que los fondos asignados cubren las necesidades del centro educativo?

Objetivo: Indagar si la persona encargada de la ejecución de los recursos considera que los fondos asignados cubren todas las necesidades que poseen los centros educativos.

Cuadro N°20

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 13 | 100% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°20



Interpretación:

En evidencia al comentario anterior, todos los directores encuestados coinciden en que los fondos asignados y transferidos son insuficientes, lo que afecta directamente a la población estudiantil, debido a que no cuentan con los recursos básicos y necesarios para brindar el servicio educativo, lo cual incide en la calidad de educación impartida por cada centro escolar.

20. ¿En qué mes realiza la rendición de cuentas de los recursos financieros?

Objetivo: Verificar si el Director/a de los centros educativos conoce el tiempo oportuno para la entrega de la rendición de cuentas y su respectiva liquidación.

Cuadro N°21

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Octubre | 2 | 15% |
| Noviembre | 8 | 62% |
| Diciembre | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°21



Interpretación:

En su mayoría, los directores encuestados, realizan la rendición de cuentas a la comunidad en noviembre y diciembre, por lo que se cumple con los tiempos establecidos; sin embargo, si se presenta la rendición de cuentas en periodos posteriores a noviembre, la liquidación de los fondos, que se realiza en enero del siguiente año, puede verse atrasada, lo que generaría una tardanza en la asignación del siguiente año.

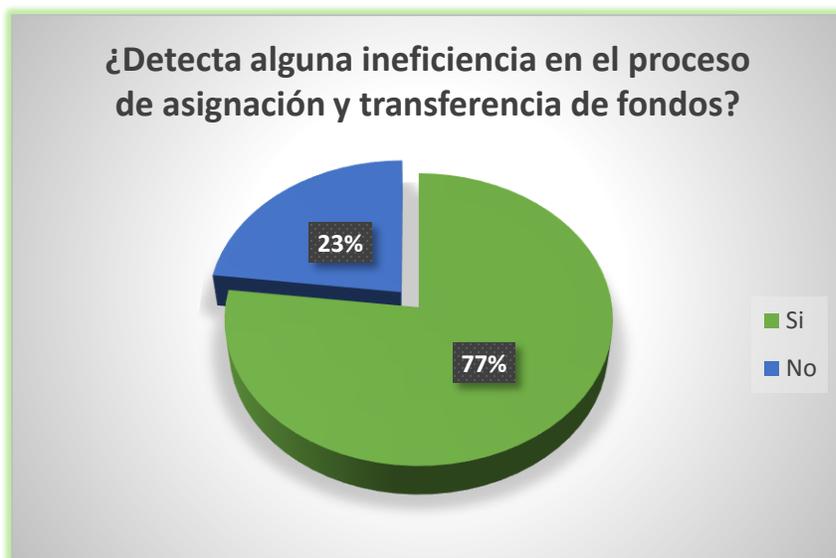
21. ¿Detecta alguna ineficiencia en el proceso de asignación y transferencia de fondos?

Objetivo: Identificar las deficiencias en el proceso de asignación y transferencia de fondos a los centros educativos.

Cuadro N°22

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 10 | 77% |
| No | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Gráfico N°22



Interpretación:

Es claro que la mayoría de encuestados, con un 77% de respuestas, piensa que el proceso de asignación y transferencia de los recursos financieros, presenta ineficiencias, entre las cuales se pueden identificar la tardanza en los procesos, falta de capacitación en la administración de los recursos y procesos, entrega retrasada de los fondos, etc.

ANEXO N°6:

RESUMEN DE GUÍA DE

ENTREVISTA.

ANEXO N°6: RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA.

1. ¿En qué consiste la transferencia de los recursos financieros para los centros educativos?

Es un bono o varios bonos que el Ministerio de Educación les transfiere a las escuelas, para solventar necesidades tanto de material didáctico, logística, reparaciones menores (no construcciones únicamente reparaciones) los bonos otorgados no son para pagar salarios, por lo menos algunos de ellos no pueden ser utilizados para solventar esta necesidad.

El bono operación y funcionamiento se divide en dos rubros, rubro salarios y rubro funcionamiento (Reparaciones y mantenimientos) estos son los únicos bonos que se pueden utilizar para pago de salarios si existiera algún remanente en el rubro de Funcionamiento.

2. ¿Cuáles son las áreas involucradas en el proceso de transferencia de los recursos financieros?

El dinero proviene del Ministerio de Hacienda este deposita los recursos a una cuenta del Ministerio de Educación Central, el cual a su vez transfiere a las Direcciones Departamentales y las departamentales realizan las trasferencias a los centros escolares, por medio de la pagaduría de dicha institución ya sea por medio de un deposito electrónico o físico en las instituciones financieras donde las escuelas tengan aperturada su respectiva cuenta bancaria, lo anterior con base a los requerimientos que las escuelas presentan en la Dirección Departamental de Educación.

3. ¿Cuáles son los componentes que utiliza la Dirección Departamental para realizar una planificación eficiente en la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar?

Cada escuela planifica, cada una presenta su Plan Escolar Anual (PEA), pasando por una revisión del personal técnico de la Dirección Departamental, para que haya una concordancia con lo que se va transferir. Y lo que necesita cada escuela.

4. ¿Considera que la planificación financiera de los fondos asignados a los centros educativos es adecuada?

Si es adecuada, lo que sucede es que en algunos casos el dinero que se le transfiere no es el necesario para cubrir los gastos en los que incurre la institución, aunque esto es relativo debido a que existen centros escolares los cuales maximizan el dinero transferido para cubrir las necesidades de las instituciones educativas, todo dependerá de la capacidad de los directores a la hora de utilizar los recursos financieros.

5. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las instituciones educativas para una correcta asignación de los recursos financieros?

*CDE Legalizado.

*No tener Liquidaciones Pendientes.

*No tener Hallazgos de auditoria por superar.

Cuando no se cumplen los requisitos establecidos el bono que no se transfiere es el de Operación y Funcionamiento, el cual se orienta al pago de salarios y adquisición de material didáctico y mantenimiento de los centros educativos.

6. Marque los requisitos que son comúnmente incumplidos por las autoridades de los centros escolares y ¿cómo afecta esto la asignación y transferencia oportuna de los recursos financieros?:

* No tener Liquidados pendiente

* Justificación de gastos.

* Comprobantes de pagos.

7. ¿Realiza la Dirección Departamental un control o auditoría financiera en los centros escolares?

Solo en algunos casos, solo cuando hay problemas evidentes, pero el ente controlador de las escuelas es la Auditoria Interna del Ministerio de Educación, a la Junta de la carrera docente y en algunos casos la Corte de Cuentas, si existiera un proceso de recuperación de fondos.

8. ¿Existe un encargado por parte de la Dirección Departamental que vele por el cumplimiento de los requisitos?

Si.

Si la respuesta anterior es Si, Explique cuáles son las funciones, si la respuesta es No, pase a la siguiente pregunta.

*Orientar a los directores acerca del uso de los recursos financieros.

*Hacer del conocimiento de los directores los lineamientos sobre el uso de los recursos.

9. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un control financiero en las instituciones educativas?

Una vez al año, al momento de realizar la respectiva liquidación del centro escolar.

10. Seleccione los principales documentos de información financiera que deben formular los centros escolares.

Plan Educativo Anual.

Formulario de Liquidacion.

Libro de Ingresos y Gastos.

Libro de Banco.

Registro de otros ingresos y egresos.

Conciliacion Bancaria

Documentos de Respaldo del PEA

11. ¿Cumplen los centros educativos con los tiempos normados para la entrega de documentación para una correcta asignación de recursos?

Pocas veces.

¿A qué atribuye este comportamiento?:

Negligencia y mala administración por parte de los directores

12. ¿Considera que se podría mejorar el proceso de asignación de los recursos financieros a las instituciones educativas?

No, es proceso funciona correctamente.

13. ¿Considera usted que los responsables de la ejecución de los fondos en cada centro educativo están capacitados para hacerlo?

No.

14. ¿Por qué considera que los responsables de la ejecución de los recursos financieros en los centros educativos no están capacitados para realizar esta labor?

Debido al desconocimiento contable que tienen los directores, debido a que ellos son profesores, que cumplen el rol de Administrador y contador, lo cual es una debilidad en la mayoría de autoridades de los centros escolar.

15. ¿Conoce las guías o instructivos a seguir con las cuales las instituciones educativas puedan orientarse para hacer un uso eficiente de los recursos financieros asignados?

Acuerdo 150026;. Es el instructivo para la ejecucion, y liquidacion de fondos en los centros escolares.

Paso a paso en la la administracion de los recuros financieros.

Instructivo para la gestión y ejecución y liquidación del presupuesto escolar vigente.

Instructivo de recuperación de fondos no liquidados vigentes.

16. ¿Quiénes son las personas involucradas en el proceso de transferencia de los fondos entre la Dirección Departamental y el centro escolar?

No se Realizó.

16a ¿Cuáles son las funciones principales de cada uno de ellos?

No se realizó.

17. Mencione las razones que considere que incidan en el uso inadecuado de los recursos financieros

No se realizó debido a que se parece a la que los directores carecen de capacidad contable.

ANEXO N°7:

MODELO DE CUESTIONARIO.

ANEXO N°7: MODELO DE CUESTIONARIO.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CUESTIONARIO



Dirigido a: Directores de Centros Educativos del Distrito N° 2, administrados por la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

Objetivo: El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de recopilar información objetiva sobre la planeación y control de los recursos financieros en las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

Indicaciones: En tal propósito se le solicita su valiosa colaboración, responda las preguntas planteadas a continuación y/o marque con una "X" donde estime conveniente.

De antemano agradecemos su apreciable consideración.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Institución:

Dirección:

Nombre del encuestado:

Tiempo de laborar en el cargo:

II. ESPECIFICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cuántos alumnos refleja la matrícula del año escolar?

2. ¿Actualmente cuáles son los niveles de educación que se atienden en la institución?

Parvularia. Básica. Media.

3. ¿Cuáles son los fundamentos o aspectos que la institución toma en cuenta para la formulación de la planeación y ejecución de los recursos financieros, que asigna la Dirección Departamental?

4. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir la institución educativa, para una correcta asignación de los recursos financieros?

5. ¿Cuáles podrían ser los requisitos que en alguna medida se le puede hacer difícil cumplir, al centro educativo, ante la Dirección Departamental de Educación?

6. ¿Los recursos que le corresponden a la institución educativa son transferidos a tiempo?

Sí. No.

Si la respuesta es No pasar a la siguiente pregunta, si la pregunta es Si pasar a la pregunta #8.

7. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el centro educativo, si no son asignados los recursos financieros en el tiempo correspondiente?

8. ¿Cómo califica el proceso de asignación de recursos financieros a las instituciones educativas?

Eficiente. Regular. Ineficiente.

Comente: _____

9. ¿Cuáles son los principales documentos de información financiera que formula el centro escolar?

Libro de Ingresos y Gastos. Libro de Banco. Registro de otros ingresos y egresos.
 Conciliación Bancaria. Todos los anteriores. Otros.

Comente: _____

10. ¿Cuáles son las principales dificultades o inconvenientes que se presentan a la hora de elaborar los informes financieros, requeridos por la Dirección Departamental de Educación?

11. ¿Realiza la Dirección Departamental un control o auditoría financiera en la institución?

Sí. No.

Si la respuesta anterior es Si, pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta #13.

12. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un control financiero en la institución educativa?

Una vez al año. Dos veces al año. Tres veces al año. Cuatro veces al año.

Cada Mes. _____

13. ¿Cuál de los siguientes gastos insumen más recursos financieros en la institución educativa?

Asignar una ponderación a cada uno

| Gasto | Ponderación. (%) |
|---|-------------------------|
| 1-Salarios. | _____ |
| 2-Alimentación Escolar..... | _____ |
| 3-Paquetes Escolares..... | _____ |
| 4-Material Didáctico..... | _____ |
| 5-Adquisición de mobiliario y equipo..... | _____ |
| 6-Otros gastos e inversiones..... | _____ |
| Total: | <u>100%</u> |

14. ¿Cuáles de los siguientes componentes del presupuesto escolar les otorga el Ministerio de Educación?

- Operación y funcionamiento. Gratuidad de la educación. Proyectos Adicionales.
 Dotación de uniformes, zapatos y paquetes escolares. Otros proyectos y componentes.

Mencione: _____

15. ¿Han recibido algún tipo de capacitación en la administración de los recursos escolares?

- Sí. No.

Comente: _____

Si la respuesta es Sí, pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pasar a la pregunta #17.

16. ¿Cada cuánto tiempo recibe este tipo de capacitación?

- Una vez al año. Dos veces al año. Tres veces al año. Cuatro veces al año.

Comente: _____

17. ¿Cuáles son los desafíos que ha representado la administración de los recursos escolares?

18. ¿Existe un registro y control de la ejecución de los fondos transferidos al Centro Educativo?

Sí No

Comente: _____

19. ¿Considera que los fondos asignados cubre las necesidades del centro educativo?

Sí No

Comente: _____

20. ¿En qué mes realiza la rendición de cuentas y la liquidación de los recursos financieros?

21. ¿Detecta alguna ineficiencia en el proceso de asignación y transferencia de fondos?

Sí. No.

Comente: _____

Gracias por su tiempo y valiosa colaboración.

DATOS DEL EQUIPO ENCUESTADOR.

Nombre: Nancy Estefany Torres González

Efraín Alfonso Ramos Rosales.

Billy Alexander Rauda Sánchez.

Cuestionario N° _____

Fecha: _____

Revisado por: _____

ANEXO N°8:

MODELO DE ENTREVISTA.

ANEXO Nº8: MODELO DE ENTREVISTA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
GUIA DE ENTREVISTA



Dirigido a: _____

Objetivo: El presente instrumento de recolección de datos ha sido diseñado con el propósito de recopilar información objetiva sobre la planeación y control de los recursos financieros en las instituciones educativas que administra la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

Su finalidad es primordialmente académica, así como contribuir con un documento de apoyo administrativo a la Dirección Departamental de Educación, San Salvador.

Indicaciones: En tal propósito se solicita su valiosa colaboración, responda las preguntas planeadas a continuación y/o marque con una "X" donde estime conveniente.

De antemano agradecemos su apreciable consideración.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Institución.

Dirección.

Cargo que desempeña:

Tiempo de laborar en el puesto: _____

II. ESPECIFICAS DE LA INVESTIGACION.

1. ¿En qué consiste la transferencia de recursos financieros a los centros educativos?

2. ¿Cuáles son las áreas involucradas en el proceso de transferencia de los recursos financieros?

3. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la Dirección Departamental para realizar una planificación eficiente en la asignación y transferencia del Presupuesto Escolar?

4. ¿Considera que la planificación financiera de los fondos asignados a los centros educativos es adecuada?

Sí No

Comente:

5. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las instituciones educativas para una correcta asignación de los recursos financieros?

6. Marque los requisitos que son comúnmente incumplidos por las autoridades de los centros escolares y ¿cómo afecta esto la asignación y transferencia oportuna de los recursos financieros?:

- Legalización del CDE No tener Liquidés pendiente
- Informe final con hallazgos pendientes de superar Firma de congelamiento de fondos.
- Ejecutar y liquidar fondos de años anteriores.

Comente:

7. ¿Realiza la Dirección Departamental un control o auditoría financiera en los centros escolares?

Sí No

8. ¿Existe un encargado por parte de la Dirección Departamental que vele por el cumplimiento de los requisitos?

Sí No

Si la respuesta anterior es Si, Explique cuáles son las funciones, si la respuesta es No, pase a la siguiente pregunta.

9. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un control financiero en las instituciones educativas?

Una vez al año. Dos veces al año. Tres veces al año. Cuatro veces al año.

Cada Mes. Especifique: _____

10. Seleccione los principales documentos de información financiera que deben formular los centros escolares.

Libro de Ingresos y Gastos. Libro de Banco Registro de otros ingresos y egresos

Conciliación Bancaria Todos los anteriores Otros

Comente:

11. ¿Cumplen los centros educativos con los tiempos normados de entrega de documentación para la correcta asignación de recursos?

Siempre. Algunas Veces. Pocas veces. Nunca.

¿A qué atribuye este comportamiento?:

12. ¿Considera que se podría mejorar el proceso de asignación de los recursos financieros a las instituciones educativas?

Sí No

Comente:

13. ¿Considera usted que los responsables de la ejecución de los fondos en cada centro educativo están capacitados para hacerlo?

Sí No

Si la respuesta anterior es No, pase a la siguiente pregunta, si es Si pasar a la pregunta #15.

14. ¿Por qué considera que los responsables de la ejecución de los recursos financieros en los centros educativos no están capacitados para realizar esta labor?

15. ¿Conoce alguna de las siguientes guías o instructivos a seguir con las cuales las instituciones educativas puedan orientarse para hacer un uso eficiente de los recursos financieros asignados?

- Paso a paso en la la administracion de los recursos financieros.
- Instructivo para la gestión y ejecución y liquidación del presupuesto escolar vigente.
- Instructivo de recuperación de fondos no liquidados vigentes.
- Otros. Comente: _____

16. ¿Quiénes son las personas involucradas en el proceso de transferencia de los fondos entre la Dirección Departamental y el centro escolar?

16a ¿Cuáles son las funciones principales de cada uno de ellos?

17. Mencione las razones que considere que incidan en el uso inadecuado de los recursos financieros _____

Gracias por su tiempo y valiosa colaboración.

DATOS DEL EQUIPO ENCUESTADOR.

Nombre: Nancy Estefany Torres González

Efraín Alfonso Ramos Rosales.

Billy Alexander Rauda Sánchez.

Lugar: _____

Fecha: _____

Revisado por: _____

ANEXO N°9:

**PROPUESTA DE INSTRUCTIVO PARA LA
GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN
DE FONDOS TRANSFERIDOS A LOS
CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR
PÚBLICO, POR PARTE DE LA
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE
EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.**

ANEXO Nº 9: PROPUESTA DE INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS TRANSFERIDOS A LOS CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR PÚBLICO, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.



PROPUESTA DE INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS TRANSFERIDOS A LOS CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR PÚBLICO, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

San Salvador, Mayo de 2016

Contenido:

| | |
|--|-----------|
| 1. OBJETIVO | 1 |
| 2. BASE LEGAL | 1 |
| 3. DISPOSICIONES GENERALES | 3 |
| A. DESCRIPCIÓN DE RUBROS DE INVERSION | 3 |
| B. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA | 3 |
| 4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS | 4 |
| A. PROVEEDORES | 4 |
| B. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN | 4 |
| C. BIENES Y SERVICIOS | 6 |
| D. CAPACITACIÓN | 7 |
| E. REGISTROS | 8 |
| 5. REGULACIÓN INTERNA | 10 |
| 6. TRANSFERENCIA Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS ASIGNADOS | 11 |
| A. TRANSFERENCIA DE FONDOS | 11 |
| B. LIQUIDACIÓN DE FONDOS | 13 |
| 7. RENDICIÓN DE CUENTAS | 14 |
| 8. CONTROL Y SUPERVISIÓN | 15 |
| A. COORDINACIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO ESCOLAR. | 15 |
| B. FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN. | 15 |
| 9. MODIFICACIONES | 17 |
| 10. VIGENCIA | 17 |

1. OBJETIVO

Establecer normas y procedimientos para regular la asignación, utilización, ejecución y liquidación de los recursos, que la Dirección Departamental de Educación otorga a cada centro educativo del municipio de San Salvador, para la adquisición de bienes y servicios, en beneficio de los estudiantes de los diferentes niveles de educación del sector público.

2. BASE LEGAL

1. Art. 53 de la Constitución de la Republica: “El derecho de la educación y la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial de Estado su conservación, fomento y difusión”.

2. Art. 38 numeral 4 del reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, establece como competencia del Ministerio de Educación “Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo formal y no formal”.

3. Art. 4 de la Ley General de Educación: “El Estado fomentará el pleno acceso de la población apta al sistema educativo como una estrategia de democratización de la educación. Dicha estrategia incluirá el desarrollo de una infraestructura adecuada, la dotación del personal competente y de los instrumentos curriculares pertinentes”.

4. Art. 262 de las normas técnicas de control interno específicas del Ministerio de Educación (MINED) “El Programa de Paquete Escolar, tendrá como objetivo educativo promover la presencia de los niños y las niñas en la escuela, reduciendo así los niveles de ausentismo y deserción escolares, el cual consiste en dotar de: dos uniformes, un par de zapatos y paquete de útiles escolares a los estudiantes de parvularia a bachillerato”.

5. Art. 4 literal F) Transparencia de la Ley de Ética Gubernamental, establece: “La Actuación de la persona sujeta a esta Ley deberá regirse por los siguientes principios de la ética pública”; actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo,

pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley, eficiencia, eficacia y responsabilidad.

6. Art. 4 literal H) de la Ley de Acceso a la Información Pública, Rendición de cuentas: Quienes desempeñan responsabilidades en el Estado o administran bienes públicos están obligados a rendir cuentas ante el público y autoridad competente, por el uso y la administración de los bienes públicos a su cargo y sobre su gestión, de acuerdo a la Ley.

7. Artículos 18, 20, 25, 26, 34, 35, 39-B, 39-C, 40, 41, 68, 69, 70, 79, 80, 81, 83, 83, 83-B, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99 y 100 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP y sus reformas), la cual tiene como objetivo establecer las normas básicas que regulan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obra, bienes y servicios de cualquier naturaleza que la Administración Pública debe celebrar para la consecución de sus fines.

8. Artículos 33, 34, 35, 40, 59 y 63 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (RELACAP), cuyo objeto es regular, desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en la LACAP en lo relativo a la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

9. Art. 156 Código Tributario. Retención por Prestación de Servicios “Las personas naturales titulares de empresa cuya actividad sea la transferencia de bienes o la prestación de servicios, las personas Jurídicas, las sucesiones, los fideicomisos, los Órganos del Estado, las dependencias de gobierno, las municipalidades, las instituciones oficiales autónomas, inclusive la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, así como las uniones de persona o Sociedad De hecho que pague o acrediten sumas en concepto de pago por prestación de servicios, intereses, bonificaciones o premios a personas naturales que no tengan relación de dependencia lograr con quién recibe el servicio, están obligadas a retener el diez por ciento (10%) de dicha sumas en concepto de anticipo del impuesto sobre la renta independientemente del monto de lo pagado o acreditado”.

3. DISPOSICIONES GENERALES

A. DESCRIPCIÓN DE RUBROS DE INVERSION

1. Servicios de confección de dos uniformes de uso diario por estudiante de los niveles de parvularia, básica y un uniforme para estudiante de bachillerato según términos de referencia por nivel educativo
2. Compra de un par de zapatos por estudiante según especificaciones técnicas
3. Compra de un paquete de útiles escolares por estudiantes según especificaciones técnicas por nivel educativo
4. Compra o Adquisición, de bienes y servicios para el normal funcionamiento del centro educativo.

B. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA

1. El Organismo de Administración Escolar deben estar legalizados y vigentes con sus integrantes, a la fecha de emisión del convenio anual y recibos de transferencia.
2. Firmar nota de autorización de congelamiento de fondos al banco.
3. No tener informe final definitivo con hallazgos de naturaleza financiera pendientes de superar y no estar relacionados los integrantes actuales del Organismo. Si los miembros actuales del Organismo no se encuentran relacionados se podrá hacer la transferencia de los fondos de conformidad a lo establecido con el instructivo de Recuperación de Fondos no Liquidados vigentes.
4. No tener liquidaciones pendientes de fondos transferidos en periodos anteriores.
5. Ejecutar y liquidar los fondos según el procedimiento establecido.
6. Que el Organismo de Administración Escolar no esté en proceso de cierre.

4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

A. PROVEEDORES

1. La Comisión Nacional para Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) calificara a los (las) proveedores (as) de útiles, zapatos y confección de uniformes, previo la manifestación de interés presentado por estos, utilizando un sistema informático, el cual compartirán con el Ministerio Educación. Estos (as) proveedores (as) calificados (as), podrán participar en el proceso de compras que realizaran los centros educativos a través de la de su Representante Legal, para contratar los servicios de confección de uniformes, suministro de zapatos y útiles escolares.
2. El Ministerio Educación apoyará a CONAMYPE a establecer Los criterios para definir las cantidades de bienes o servicios con los (as) que participarán los proveedores (as) en los procesos de compra por rubro. Estos criterios podrán ajustarse tomando en consideración las diferentes situaciones que se den en la ejecución de los procesos de compra.
3. En el caso de los rubros zapatos y uniformes escolares, los (as) proveedores (as) deberán entregar a los Centros Educativos, productos fabricados dentro del territorio salvadoreño.
4. Los (as) proveedores (as) deberán cumplir con las cantidades de bienes y plazos de entrega establecidos en los contratos suscritos con los Organismos de Administración Escolar y quién dará el seguimiento del mismo, será el (la) presidente (a) del Organismo Administración Escolar quién realizará la función de administrador del contrato de conformidad a lo establecido en la Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública. Los bienes deben cumplir con los con las especificaciones establecidas por el Ministerio Educación.

B. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. El (la) Representante Legal del centro educativo realizara el proceso de compra por libre gestión por cada rubro de inversión.
2. Previo a la realización del proceso el MINED, recibe las ofertas globales por parte de los (las) proveedores(as) calificados por CONAMYPE (precios y municipios (lotes)), solvencias, declaración

jurada global de cumplimiento de especificaciones técnicas, declaración jurada en la que se comprometen a aceptar todas las adjudicaciones y contrataciones que los centros escolares realicen.

3. El Ministerio Educación publicará en los diarios de mayor circulación el lugar, fecha y hora en que se realizará el proceso de adjudicación y contratación de todos los bienes del paquete escolar, por departamento

4. El (la) representante legal del centro educativo que por caso fortuito o de fuerza mayor no asistan al proceso de contratación, deberán presentarse a la Dirección Departamental de Educación correspondiente con la justificación y solicitud de paquete de útiles, zapatos y uniformes escolares; y de acuerdo a las existencias (Departamental o Central) se harán éstas entregas. Sí con las existencias no se cubre la necesidad, el Organismo Administración Escolar realizará la adquisición de bienes y/o servicios requeridos, según el procedimiento que establezca el Ministerio Educación.

5. En el caso de que la adquisición de los bienes o servicios generados por sobredemanda de estudiantes Centros Educativos, los Organismos de Administración Escolar deberán realizar lo siguiente:

a) La Dirección Departamental de Educación, a través del encargado(a) o responsable del paquete escolar, verificar a la existencia de estos bienes en la bodega departamental.

b) En el caso de que no haya existencia en la bodega departamental o no se completa la cantidad de los bienes requerido para cubrir la sobredemanda, la Dirección Nacional de Administración con base en la solicitud de la Dirección Departamental procederá a verificar en la bodega central de Ministerio de Educación.

c) Sí con las existencias determinadas en bodegas no cubre la necesidad del Centro Educativo, el Organismo Administración Escolar realizar a la adquisición de los bienes y/o servicios requeridos, según el procedimiento que establezca el Ministerio Educación, para lo cual se realizará una transferencia adicional.

6. Para iniciar los procesos de compra El (la) representante legal El Centro Educativo debe tomar en cuenta lo establecido en el Art. 40 literal B de la Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración pública.

7. La adjudicación se realizará por cada rubro, tomando en cuenta los siguientes criterios:

a) Declaración jurada de cumplimiento de especificaciones técnicas

b) Oferta económica (precio)

c) Priorizar artesanos y negocios pequeños de su localidad de conformidad al artículo 39 - B y 39 - C, de la Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública

d) Experiencia, por ser proveedor en años anteriores, si fue contratado por el mismo Centro Educativo y si cumplió satisfactoriamente con las contractuales.

e) Capacidad de producción o de suministro proporcionada por el proveedor y calificada por CONAMYPE.

C. BIENES Y SERVICIOS

1. Las adquisiciones de bienes, obras civiles y servicios, deberán ser realizadas por el encargado de compras del cada Centro Educativo.

2. El encargado de compras velara por elaborar cotizaciones de los bienes, obras civiles y servicios que el Centro Escolar desea ejecutar o adquirir.

3. La recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles y consultorías, estará a cargo del Director de cada institución.

4. El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del Proveedor o Suministrante, los cuales deberán respaldarse con recibo o factura de conformidad a la Ley, o en efectivo según las políticas de caja de cada Centro Escolar; en el caso de pago de bienes y servicios deberán considerarse la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

5. En la celebración de los diferentes Contratos de bienes y servicios, los Organismos de Administración Escolar, no podrán comprometer recursos de la institución a periodos mayores del ejercicio fiscal, ni tampoco recursos destinado a otro rubro diferente al estipulado.

6. Para respaldar la adquisición de bienes o servicios: para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar la recepción de los mismos, mediante un listado que contenga:

- Nombre de la actividad
- Lugar y fecha
- Nombre, DUI y Firma de los participantes.

7. Para que la recepción de bienes y servicios quede debidamente respaldado, las facturas emitidas a nombre del Organismo de Administración escolar debe contener las características siguientes:

- No deberá tener borrones, tachaduras ni enmendaduras.
- Deberán ser documentos originales y no fotocopias.
- En el caso de reparación y mantenimiento de bienes muebles o inmuebles, deberá describirse las características a mejorar del bien.
- Los documentos deberán contener un sello de cancelado.

8. Todo documento de respaldo que refleje un egreso de los recursos de la institución debe contener además de las características citadas en el numeral anterior:

- Fecha.
- N° de cheque con el que fue pagado.
- Valor pagado.
- Nombre del Banco
- Numero de cuenta.

D. CAPACITACIÓN

1. El director/a debe gestionar el plan de capacitación, sustentado por la Dirección Departamental de Educación, cuyo propósito es fortalecer los conocimientos en las áreas contables y administrativas que contribuyan a la optimización de los recursos y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del centro educativo.
2. La Dirección del Centro Escolar, procurará capacitar a la mayor cantidad posible de educadores, siendo este un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de cada institución y sus necesidades, para que pueda mejorar su desempeño en la enseñanza de los educandos.
3. La Dirección Departamental de Educación, velará porque el Director/a, Subdirector/a, se beneficien de programa de capacitación, en materia de administración financiera y contabilidad financiera, mejorando así su desempeño laboral como administradores de los recursos.
4. El Director/a, Subdirector/a, de cada centro escolar será capacitado por lo menos 2 veces al año por parte de la Dirección Departamental de Educación, para contribuir a la entrega y registro de los documentos que solicita la Dirección Departamental como requisitos para la asignación de los fondos.
5. La Coordinación de Control y seguimiento del Presupuesto Escolar, velará porque los procesos para la asignación de los recursos sean eficiente, por tal razón, anualmente proporcionará al organismo de administración escolar los diferentes procesos que deben seguir para una correcta administración de los fondos asignados, esto con el fin de ofrecer una descripción visual de las actividades implicadas en el proceso de gestión, asignación y ejecución de los recursos, facilitando así la comprensión de cada actividad.
6. Los diagramas proporcionados por la Coordinación de Control y Seguimiento del Presupuesto Escolar, pueden ser modificados si se detectan posibles mejoras en el proceso de gestión, asignación y ejecución de los recursos financieros.

E. REGISTROS

1. Los Organismos de Administración Escolar deberán llevar un libro de ingresos y gastos para la transferencia de Ministerio Educación, un libro foliado de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio Educación, separando los folios necesarios para el registro de cada transferencia. Al inicio del registro de cada transferencia debe notar el nombre de la misma.
2. Los otros ingresos deberán registrarlos en un libro de ingresos y gastos separado de la transferencia de Ministerio Educación, en un libro de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental de Educación. El nombre del libro será registro de Otros Ingresos y Egresos de Fondos.
3. Los Organismos de Administración Escolar deberán llevar también un Libro de Banco para la cuenta bancaria de la transferencia del Ministerio de Educación.
4. Los registrados en los libros de ingresos y egresos deberá reunir las siguientes características:
 - a) No deben dejar espacios entre líneas ni páginas en blanco.
 - b) Todas las anotaciones deberán hacerse en orden cronológico y a tinta azul o negra nunca a lápiz.
 - c) El libro no deberá tener borrones testaduras ni enmendaduras y si los hubiere deberá hacerse del conocimiento de la Administración escolar para registrarlos y autorizarlos en el libro de actas respectivas.
 - d) Los centros educativos que tengan mecanizado el registro de ingresos y gastos deberán numerar y legalizar las hojas en blanco correspondiente a la dirección departamental para que registre en las operaciones mensualmente la dirección departamental de llevar un registro para el control de los libros u hojas legalizados a los centros educativos.

5. Los Organismos de Administración Escolar deberán mantener actualizado un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento y Bono ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos de la manera siguiente:

- a) Convenio y contrato de apertura de cuenta corriente
- b) Recibo de los ingresos
- c) Documentos de egresos respaldados por la cotizaciones facturas y recibos con el número de cheque y fecha en que fueron pagados y otros documentos que respaldan el proceso de compra
- d) Libro de ingresos y gastos libro de banco y libro auxiliar de Caja Chica
- e) Chequera, estado de cuenta del banco y conciliaciones bancarias.
- f) Informe de rendición de cuentas anual y de los registros y de otros ingresos, liquidación anual y otros.

5. REGULACIÓN INTERNA

1. Es deber del director/a de cada centro educativo mantener informados a los miembros del Organismo de Administración Escolar y demás colaboradores, sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos de manera que todo el personal tenga plenamente identificado, cuál es su rol dentro de la institución, su relación con todas las áreas y cómo se ejecutar sus funciones de acuerdo a la normativa en vigencia.
2. Se deben publicar documentos y proyectos aprobados por el Ministerio de Educación para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones los cuales podrán ser consultados, impresos o copiados
3. El director/a del centro educativo, es el responsable de que se documenten las actividades principales y los procesos, asegurando así el cumplimiento de los objetivos

4. El director/a debe revisar y mantener actualizado las necesidades de cada institución educativa para garantizar la correcta ejecución del proyecto que se solicita
5. La elaboración de proyectos o documentos relacionados con dichos procesos serán dirigidos por el director para su trámite de aprobación.
6. Una vez aprobados los proyectos y políticas por el Ministerio educación deberán ser entregados al representante legal de la institución para el resguardo de los documentos originales y su respectiva publicación y ejecución.

6. TRANSFERENCIA Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS ASIGNADOS

A. TRANSFERENCIA DE FONDOS

1. El director (a) de centro educativo, debe convocar a reunión extraordinaria los miembros del Organismo de Administración Escolar, para informarles sobre la transferencia del bono e inicio de los tramites de legalización.
2. Los miembros del Organismo de Administración Escolar deben preparar la siguiente documentación:
 - Fotocopia del contrato de cuenta bancaria.
 - Fotocopia de la liquidación de años anteriores.
 - Fotocopia de DUI
 - Fotocopia de NIT
3. Los miembros del organismo deben presentarse ante el encargado de la administración local de la Dirección Departamental de Educación, quien recibirá los documentos mencionados en el numeral 2. De este apartado.
4. El encargado de la Administración Local de la Dirección Departamental, recibirá y revisara los documentos presentados.

5. Si el Organismo de Administración Escolar no presenta problemas de vencimiento de miembros, de liquidación o de auditoría notificadas con hallazgos pendientes se emitirá:

- Convenio General
- Recibo de transferencia de Fondos
- Nota de autorización al Banco, para que el MINED pueda congelar los fondos del Centro Escolar.

Estos documentos deberán ser entregados al Organismo de Administración Escolar para su lectura, revisión y firma.

6. Una vez revisados, firmados y sellados por el Organismo de Administración Escolar, el convenio, el recibo y nota de autorización para congelar los fondos transferidos, pasan a ser firmados y sellados por el Director (a) Departamental de Educación.

7. Firmados y sellados los documentos por el Director (a) Departamental, se devuelven los documentos al Encargado de Administración Local, el cual entrega una copia del convenio y una del recibo a los miembros del Organismo de Administración Escolar.

8. El Encargado de Administración Local, envía la documentación al pagador auxiliar para su revisión y posteriormente la elaboración del requerimiento de fondos, dicho requerimiento se remite a la Gerencia Financiera.

9. La Gerencia Financiera gestiona los fondos ante el Ministerio de Hacienda, transfiere los fondos a la cuenta de la Pagaduría Auxiliar Departamental, comunicando del depósito a la Pagaduría Auxiliar Departamental.

10. La Pagaduría Auxiliar Departamental, elabora planillas de transferencia de fondos para las cuentas de los Organismos de Administración Escolar, posteriormente comunica al Director (a) sobre el depósito de fondos.

B. LIQUIDACIÓN DE FONDOS

1. Cuando se han agotados los fondos de una transferencia, el Director(a) del Centro Educativo convoca a una reunión a los miembros del Organismo de Administración Escolar, informando sobre el agotamiento de los fondos y que conjuntamente con los miembros de la firma mancomunada preparan la liquidación y la presentaran a la Dirección Departamental de Educación.
2. Los miembros con firma mancomunada, deben ordenar la documentación de respaldo y de registros financieros por cada transferencia recibida, posteriormente deben llenar el formato de liquidación para ser presentado ante la Dirección Departamental de Educación.
3. Los miembros con firma mancomunada deben presentar:
 - El formato de liquidación en original y copia, debidamente lleno, firmado y sellado.
 - Toda la documentación de respaldo en original.
 - Adjuntar el Informe de Rendición de Cuentas.
4. Un Técnico de la Unidad de Administración de la Dirección Departamental de Educación, revisara y sellará toda la documentación que respalde la liquidación, y registrara en el sistema la información correspondiente.

SI NO HAY OBERVACIONES

- Firma y sella de recibido el formulario de liquidación.
- Archivar una copia del formulario y el Informe Original de Rendición de Cuentas en el expediente del Organismo.
- Devolverá el original del formulario de liquidación sellado y con firma de recibido, así como el resto de la documentación presentada.

SI HUBIERA OBSERVACIONES

- Entregaran al Organismo de Administración Escolar hoja de observaciones determinado en ella la fecha para la nueva presentación.

- Los miembros del Organismo recibirán la hoja original y guardara la copia en el expediente del Organismo.

SI EL ORGANISMO DE ADMINISTRACION ESCOLAR DEBE REEMBOLSAR O REINTREGRAR FONDOS

- Archivar el cheque y copia de remesa de reintegro y reembolso en el expediente del Organismo.
- El Organismo de Administración Escolar, recibirán el número de cuenta al que deberán elaborar el cheque de devolución de fondos e indicaran a donde debe depositarse.

5. El organismo de Administración Escolar deberá archivar la documentación de respaldo por un periodo de 5 años y los libros por un mínimo de 10 años.

6. El pagador Auxiliar Departamental recibe y concilia la información para preparar su informe de caja y enviarlo junto con un listado de los centros educativos que han reembolsado o reingresado anexando copia de cheque o remesa a la Gerencia Financiera.

7. La Gerencia Financiera, recibirá cheques y remesas y realizara depósitos y anotaciones correspondientes a las Direcciones Departamentales de Educación, realiza conciliación de las cuentas según fuente de financiamiento, registra la información de las 14 Direcciones Departamentales de Educación.

8. La Dirección Departamental de Educación, considera información para transferir el próximo año.

7. RENDICIÓN DE CUENTAS

1. Los Organismos de Administración Escolar deberán presentar un informe de rendición de cuenta para cada transferencia recibida, conjuntamente con la liquidación respectiva.

2. Los fondos que administran los diferentes Organismos de Administración Escolar, serán objeto de auditoría por el Ministerio Educación y por las instituciones interventoras del estado.

3. Los Organismos de Administración Escolar presentarán al Ministerio de Educación o a las instituciones interventoras del Estado, toda información relacionada al manejo de los fondos cuando éstos lo requieran.

4. El Consejo Directivo Escolar de cada centro educativo deberá convocar como mínimo a dos reuniones con toda la comunidad educativa durante el año, con la finalidad de presentar el Plan Escolar Anual de la institución, la planificación presupuestaria y los logros obtenidos de su ejecución.

8. CONTROL Y SUPERVISIÓN

Los fondos asignados serán sujetos de revisión, control y auditoría por parte del Ministerio de Educación, Corte de Cuenta de la República, Coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar y cualquier ente fiscalizador del Estado, para verificar la buena administración de los recursos y garantizar que la población estudiantil sea la beneficiada

Asimismo, el Ministerio de Educación, se reserva derecho de realizar controles de calidad de los servicios y bienes adquiridos, previa la entrega, en el momento de entrega y después de esto.

C. COORDINACIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO ESCOLAR.

Unidad encargada de controlar y dar seguimiento a la ejecución del presupuesto escolar otorgados a los Organismos de Administración Escolar.

D. FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN.

1. La Coordinación de control y seguimiento del Presupuesto Escolar de la Dirección Departamental de Educación será responsable de la vigilancia control y seguimiento de todas las actividades que realicen las instituciones educativas, su campo de acción y responsabilidades se concentrará en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procesos correspondientes

2. La coordinación de control y seguimiento el presupuesto escolar elaborará anualmente un programa de auditoría, para las áreas que tienen relación directa con el manejo de los recursos financieros, administrativos y pedagógicos del centro escolar, la misma contemplará también actividades de revisión y arqueos sorpresa de los fondos
3. Evaluar las actividades que realizan los miembros del Organismo de Administración Escolar y la ejecución de los proyectos, es responsabilidad de la Coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar
4. La coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar, efectuar auditorías presenciales y documentales sobre las actividades que realiza la institución por lo menos 3 veces al año.
5. La coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar deberá realizar revisiones y evaluaciones de los proyectos ejecutados por cada Organismo de Administración Escolar, con el fin de evitar desvío de fondos en actividades que no benefician a los estudiantes de cada centro escolar
6. Como parte de su responsabilidad, la coordinación de control y seguimiento del presupuesto escolar deberá realizar un documento con las observaciones de la auditoría realizada, el cual contendrá las recomendaciones pertinentes para su corrección y mejora.
7. La Coordinación de Control y seguimiento del presupuesto escolar, brindará diagramas de procesos a los directores de las instituciones educativas, con el fin de simplificar y visualizar de una manera más clara los procesos que se deben seguir para una correcta asignación y administración de los fondos, que la Dirección Departamental de Educación otorga a cada institución educativa.

9. MODIFICACIONES

El presente Instructivo podrá ser modificado o ampliado por el Ministerio Educación, en cualquier momento de acuerdo a las revisiones o criterios de carácter técnico surgidos durante su aplicación.

10. VIGENCIA

El presente instructivo, entra en vigencia posteriormente a la evaluación y al estudio técnico que realice el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación, sobre esta propuesta.

Su vigencia será de tiempo Indefinido.