

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



"MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL, EN
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES BASADOS EN EL ENFOQUE DEL COMITÉ DE
LA ORGANIZACIÓN DE PATROCINIO DE LA COMISIÓN DE MARCAS (COSO)
2005"

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

ANA EMPERATRIZ CASTILLO CASTRO
KARLA MARÍA CRUZ ZETINO
ADA LUZ DEL CARMEN ORTEGA MONGE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2006

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora:	Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretario General:	Lic. Alicia Rivas de Recinos
Decano de la facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario de la facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Dilma Yolanda de Del Cid
Docente Director:	Lic. Pedro Faustino García
Tribunal examinador:	Lic. Rafael Arístides Campos Lic. Abraham Vásquez Sánchez Lic. Pedro Faustino García

Marzo de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por darme sabiduría, bendecirme e iluminarme y permitirme culminar mi meta, a mi madre Sonia Emperatriz Castro por su amor, comprensión y apoyo incondicional, a mi familia, amigos y a todos aquellos que contribuyeron en el logro de este triunfo.

ANA EMPERATRIZ CASTILLO CASTRO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de concluir mi carrera con mucho orgullo en la UES; este logro lo dedico a mis Padres Marco Tulio Cruz Mejía e Irma Yolanda Zetino, a mis hijas Karen y Mónica por su amor y comprensión, a mi familia por apoyarme incondicionalmente, al personal de la UFI-MINED por su valiosa colaboración y disposición, al Lic. Pedro Faustino García, a la Licda. Gloria de García por su apoyo, a mis amigos sinceros por brindarme su ayuda y comprensión y a todos aquellos que han hecho posible alcanzar un paso más en mi desarrollo profesional.

KARLA MARIA CRUZ ZETINO

A Dios Todo Poderoso y a la Virgen Maria: Por haberme permitido culminar con éxito mi carrera.

A mis Padres: José Armando Ortega y Elvira Monge quienes siempre estuvieron apoyándome moral y espiritualmente.

A mi Esposo: José Arturo Martínez por brindarme apoyo y comprensión.

A mis Hijos: Arturito, Nicole y Diego quienes fueron mi fuente de inspiración.

A mis Hermanas: Por el apoyo que me brindaron

ADA LUZ DEL CARMEN ORTEGA MONGE

INDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
1. EL ESTADO, ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DEL EL SALVADOR, DE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	1
1.1 EL ESTADO, ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DEL EL SALVADOR, DE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	1
1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.2.1 Administración	12
1.2.1.1 Proceso Administrativo	13
1.2.1.1.1 Planeación	14
1.2.1.1.2 Organización	15
1.2.1.1.3 Integración de Personal	18
1.2.1.1.4 Dirección	20
1.2.1.1.5 Control	21
1.2.1.1.5.1 El Control Interno	22
1.2.1.1.5.2 Clasificación del Control Interno	24
Sistema de Control	
1.2.1.1.5.3 Interno	25
Administrativo	
1.2.2 Control Interno según el Informe COSO	27
1.2.2.1 Componentes del COSO	30
1.2.2.1.1 Ambiente de Control	30
1.2.2.1.2 Valoración de Riesgos	30
1.2.2.1.3 Actividades de Control	31
1.2.2.1.4 Información y Comunicación	32
1.2.2.1.5 Monitoreo	32
CAPITULO II	
2. DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	33
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	35
2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	35
2.3.1 Delimitación Teórica	35
2.3.2 Delimitación Temporal	35
2.3.3 Delimitación Espacial	36
2.3.4 Unidad de Estudio	36
2.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	36
2.5 IMPORTANCIA DEL TEMA	37

2.6	UTILIDAD DEL TEMA	37
2.7	ORIGINALIDAD DEL TEMA	38
2.8	FACTIBILIDAD DEL TEMA	38
2.9	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	39
	2.9.1 Objetivo General	39
	2.9.2 Objetivos Específicos	39
2.10	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS	40
	2.10.1 Hipótesis General	40
	2.10.2 Hipótesis Específicas	40
2.11	MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	41
	2.11.1 Método de Investigación	41
	2.11.2 Técnicas de Recolección de la Información	41
	2.11.2.1 Fuentes Primarias	42
	2.11.2.2 Fuentes Secundarias	43
	2.11.2.3 Determinación del Universo	43
2.12	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	44
2.13	DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	44
	2.13.1 Ambiente de Control	44
	2.13.2 Valoración de Riesgos	46
	2.13.3 Actividades de Control	47
	2.13.4 Información Y Comunicación	47
	2.13.5 Monitoreo	48
2.14	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
	2.14.1 Conclusiones	49
	2.14.2 Recomendaciones	50
	CAPITULO III	51
3.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO PARA LA UNIDAD FINANCIERA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	51
3.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	51
3.2	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	52
3.3	ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	53
3.4	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	55
	3.4.1 Introducción	56
	3.4.2 Objetivos del Manual	56
	3.4.3 Instrucciones para le uso del Manual	56
3.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	69
	3.5.1 Introducción	71
	3.5.2 Objetivos del Manual de Procedimientos	70
	3.5.3 Instrucciones para el uso del manual	71
3.6	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	93
	3.6.1 Introducción.	94
	3.6.2 Objetivos del Manual	94
	3.6.3 Instrucciones para el uso del Manual	95
3.7	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO, EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	137

3.7.1	Recursos Para La Propuesta de Implementación del Sistema	138
3.7.2	Seguimiento de la implementación del Sistema	139
3.7.3	Evaluación de la Implementa del Sistema	140
3.7.4	Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo bajo el Enfoque COSO, para La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación	141
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	145

RESUMEN

El origen del presente trabajo titulado "MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL, EN DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES BASADOS EN EL ENFOQUE DEL COMITÉ DE LA ORGANIZACIÓN DE PATROCINIO DE LA COMISIÓN DE MARCAS (COSO)", se fundamenta en que debido a que la sociedad ha evolucionado, las necesidades y la forma de ejercer el control han cambiado, actualmente, el ambiente económico demanda una excelencia total, y rápido progreso en tecnología.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, el tipo de investigación fue descriptivo ya que con este se miden de manera independiente las variables y conceptos que son de interés para describir el tema de estudio, para lo cual se consideró como unidad de estudio la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación y sus tres departamentos, Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, debido a que la población era mínima desde la perspectiva estadística se realizó un censo y no hubo necesidad de determinar muestra alguna, en tal sentido se diseñó una guía de entrevista y un cuestionario para recabar información al respecto, y estos fueron dirigidos a las jefaturas y a al personal operativo respectivamente.

La información recopilada reveló que La Unidad Financiera no cuenta con un Sistema de Control Interno, que le permita superar las observaciones de las auditorias, e implementar las NTCIE bajo el informe COSO según los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República. Por lo cual los jefes de dicha Unidad expresaron la necesidad acerca de la elaboración de las herramientas administrativas adecuadas a sus necesidades.

En función a lo anterior se propuso las herramientas administrativas adecuadas a la Unidad.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es fortalecer la eficacia y eficiencia de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación a través de un sistema de control interno, a fin de superar las observaciones hechas por las auditorías internas y de organismos internacionales , en cuanto a la falta de herramientas administrativas, tales como, manual de organización y funciones, manual de procedimientos y manual de análisis y descripción de puestos; así como también la implementación de las normas técnicas de control interno específicas bajo el enfoque del comité de la organización de patrocinio de la comisión de marcas (COSO), requeridas por la Corte de Cuentas de la República.

El presente trabajo consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, presenta antecedentes de la modernización del estado y de las instituciones involucradas, así como un resumen de los fundamentos teóricos que fueron utilizados en la investigación, relacionados con el proceso administrativo y el control interno bajo el enfoque COSO.

El capítulo II, muestra la metodología empleada en la investigación, además se detallan las técnicas e instrumentos utilizados, para la recolección de datos; presenta el diagnóstico producto de la investigación de campo realizada en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, la cual se basó en los componentes del enfoque COSO: Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo; se formulan las conclusiones surgidas de la investigación realizada y las recomendaciones.

El capítulo III, contempla una propuesta de herramientas administrativas, organigrama, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, manual de análisis y descripción de puesto y el plan de implementación.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada para el desarrollo de este trabajo y los anexos que complementan la investigación.

CAPITULO I

1. EL ESTADO, ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, DE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

1.1 EL ESTADO, ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, DE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL.

Estado: "Organización política de un país, con personalidad jurídica independiente en el plano internacional, cuyos límites territoriales vienen determinados por lo límites de su soberanía. Los límites internos de su potestad de mando vienen determinados por lo diversos niveles de poder de las restantes sociedades que conviven dentro de sus límites."^{1/}

El Salvador es un Estado, cuya soberanía reside en el pueblo; su tipo de gobierno es republicano, democrático y representativo. El sistema político es pluralista y se expresa por medio de los partidos políticos, que son el único instrumento para el ejercicio de la representación del pueblo dentro del Gobierno.

El Gobierno Salvadoreño, esta conformado por los Órganos: Legislativo, este "Es un cuerpo colegiado compuesto por Diputados,..., y a el compete fundamentalmente la atribución de legislar."^{2/}; El Órgano Ejecutivo el cual lo integran: "El Presidente y el Vicepresidente de la República, los Ministros y

¹ Francesc Navarro, "La Enciclopedia Salvat", Libro, Pág. 5580.

² Decreto No 38 "Constitución de la República de El Salvador", Ley, Pág. 25.

Viceministros de Estado y sus funcionarios dependientes."³/; "La Corte suprema de Justicia, las Cámaras de Segunda Instancia y los demás tribunales que establezcan las leyes secundarias, integran el Órgano Judicial."⁴/; El Ministerio Público que esta integrado por: La Procuraduría General de La República, La Fiscalía General de La República, La Procuraduría para la Defensa de Los Derechos Humanos y por Instituciones independientes tales como: La Corte de Cuentas de la República, El Tribunal Supremo Electoral y los Gobiernos Locales.

El Estado en los últimos años ha sido presionado por parte de la sociedad, nuevos tipos de conflictos han aparecido, como la injusticia social, el deterioro del medio ambiente, entre otros; es por ello que hay que modernizar sus funciones, sus políticas, los sistemas, formas de prestar los servicios y sus instituciones, de manera tal que se adapten a las nuevas necesidades de la población.

Pero que podemos entender por modernización: "La modernización del Estado significa la adecuación de la estructura organizativa y de su personal administrativo a las funciones que la cambiante historia le va demandando." ⁵/; es decir, que es el proceso mediante el cual el sistema político y económico de la administración pública se transforma, según los siguientes aspectos: La definición de nuevas reglas, la definición de un nuevo papel y características que la sociedad asigna al Estado, este entra en una dinámica de cambio en la cual se da apertura a la participación ciudadana.

³ Ob. Cit. Pág. 32.

⁴ Ob. Cit. Pág. 37.

⁵ José Eduviges Rivas, "Modernización del Estado y Globalización", Monografía, Pág.4

La importancia de modernizar El Estado radica en que "El papel del Estado ha sido objeto de cambios en los siguientes aspectos: Se le atribuye un papel subsidiario y normativo, no regulador ni ejecutor; El déficit fiscal, la estructura y perspectiva de financiamiento del gasto público y la reedificación del papel del Estado han obligado a la adopción de medidas que permitan adaptarse a nuevas situaciones que aseguren la coherencia entre el marco conceptual del desarrollo y las estructuras orgánicas responsables de viabilizarlo; El sector público del Estado requiere innovar tecnologías y procedimientos de trabajo para no profundizar el desfase actual, con relación al avance científico y tecnológico, particularmente en el área de la comunicación e información." ^{6/}

"Modernizar el sector público del Estado en nuestro país debe estar orientado al logro de los siguientes objetivos: Reducir el espacio de acción e injerencia del aparato gubernamental en áreas económicas y sociales, actualizando el marco jurídico normativo y de administración de recursos del sector público; optimizar el gasto público mediante la evaluación y reorganización de las unidades gubernamentales y la revisión y actualización de los procedimientos de selección, contratación y evaluación de personal; descentralizar la función pública, estimulando la participación privada en programas de desarrollo; evaluar y actualizar al personal para innovar los procedimientos técnicos y administrativos de la función pública, generando consensos entre los distintos sectores laborales." ^{7/}

⁶ Dirección General de Contabilidad Gubernamental, "Modernización del Estado", Documento, Pág. 10

⁷ Ob. Cit. Pág. 10 y 11.

Desde 1991 se inicio en El Salvador un proceso de modernización del sector público, inclinado a establecer mejores relaciones entre el Estado y la Sociedad; Una de las instituciones que a través del tiempo se ha venido modernizando es La Corte de Cuentas de La República, entidad encargada de ejercer la fiscalización de la Hacienda Pública.

En nuestro país se instituyó por primera vez el Control del Gasto Gubernamental en el Artículo 117 de la Constitución de 1872, mediante la creación de dos entidades, LA TESORERÍA GENERAL recaudadora y pagadora, que administraba los fondos públicos y EL TRIBUNAL SUPERIOR O CONTADURÍA MAYOR DE CUENTAS que glosaba las cuentas de las entidades públicas.

El 20 de enero de 1939, se instituye constitucionalmente la CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA, pero sus funciones continuaban bajo la responsabilidad del Tribunal Superior de Cuentas, siendo hasta el 7 de enero de 1940, que por Decreto Legislativo se aprobó su Ley Orgánica.

En la actual Constitución de la República de 1983 se establece la existencia de la Corte de Cuentas así como sus atribuciones: "La fiscalización de la hacienda publica en general y de la ejecución del presupuesto en particular, estará a cargo de un organismo independiente del Órgano Ejecutivo, que se denominará Corte de Cuentas de la República, y que tendrá las siguientes atribuciones: Vigilar la recaudación, la custodia, el compromiso y la erogación de los fondos públicos, así como la liquidación de impuestos, tasas, derechos y demás contribuciones , cuando la ley lo determine; aprobar toda salida de fondos del Tesorero Público, de acuerdo con el Presupuesto; intervenir en todo acto que de manera directa o indirecta afecte el Tesoro Público o al patrimonio del Estado, y refrendar los actos y contratos

relativos a la deuda pública; vigilar, inspeccionar y glosar las cuentas de los funcionarios y empleados que administren o manejen bienes públicos, y conocer de los juicios a que den lugar dichas cuentas; fiscalizar la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Erario o que reciban subvención o subsidio del mismo; examinar la cuenta que sobre la gestión de la Hacienda Pública rinda el Órgano Ejecutivo a la Asamblea, e informar a ésta del resultado de su examen; dictar los reglamentos necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones; informar por escrito al Presidente de la República, a la Asamblea Legislativa y a los respectivos superiores jerárquicos de las irregularidades relevantes comprobadas a cualquier funcionario o empleado público en el manejo de bienes y fondos sujetos a fiscalización; velar porque se hagan efectivas las deudas a favor del Estado y Municipios; ejercer las demás funciones que las leyes le señalen."⁸/

Desde 1940, cuando entro en vigencia la Ley de Corte de Cuentas, esta no había tenido modificaciones, volviéndose totalmente obsoleta, fue por ello que en 1995 se creo una nueva ley, la cual contribuyó a la realización de los siguientes logros:

Fortalecimiento de la Independencia.

Si bien es cierto, nuestra constitución ya establecía la Independencia de la Corte de Cuentas del Órgano Ejecutivo, ésta no había sido desarrollada en la ley secundario, por lo que no tenia plenos efectos al no estar definido su alcance. Tal situación se supera en el Art. 2 de la actual Ley, en donde se establece que dicha independencia se fundamenta en el carácter técnico de sus actuaciones. Esta independencia le permite a la

⁸ Decreto No 38 "Constitución de la República de El Salvador", Ley, Pág. 44.

Corte desempeñarse mejor en los siguientes aspectos: En lo funcional: lo que significa que ninguna institución gubernamental puede indicar a la Corte cómo ejercer sus funciones de fiscalización; esto hace que pueda adaptarse orgánicamente a los cambios del Estado; en lo administrativo y presupuestario, aspectos que implican la independencia económica, los cuales se aprecian desde dos enfoques: El poder disponer de los recursos necesarios para fiscalizar a cualquier entidad del estado, evitando de esa forma que los recursos pueden verse disminuidos con la intención de limitar el accionar de la Institución, la libertad de la disposición de los bienes que se le asignan, sin otra limitante que los fines contenidos en la normativa que regula su funcionamiento.

Supresión del Control Previo.

El Art. 4 de la nueva Ley redefine la competencia de la Corte en el ámbito del control externo posterior y únicamente a vía de excepción deja el control previo en tres casos: a solicitud del organismo fiscalizado, del superior jerárquico de éste y de oficio cuando se considere necesario. Esto suprimió como función de la Corte, el ejercicio del Control Previo que por muchos años se había practicado, volviendo a la Corte coadministradora de los recursos al momento de autorizar los gastos, que posteriormente serían examinados en otras instancias dentro de la misma Corte, con lo que realmente se convertía en juez y parte. Por otra parte, en los Art. 26 y 27 de la nueva Ley, se enmarcó el Control Previo como una responsabilidad de cada entidad gubernamental, la cual estaría inmersa en su quehacer administrativo, prohibiendo incluso la creación de unidades especializadas para ese fin.

Auditoria Gubernamental

El Art. 5 que enuncia las atribuciones y funciones de la Corte, establece en el numeral 1 la nueva herramienta de fiscalización que sustituiría al examen tradicional, que consistía en la revisión al cien por ciento de las cuentas que rendían los manejadores de fondos. Esta manera de fiscalizar fue efectiva en su momento, pero con el crecimiento desmesurado del aparato estatal, se volvió ineficiente, haciendo que la Corte no actuara con oportunidad, generándose a septiembre de 1995, un atraso en la glosa administrativa de más sesenta y cuatro mil meses cuenta, lo que significaba que si se continuaba trabajando con los mismos procedimientos obsoletos, se tendría un atraso superior a 12 años.

La nueva herramienta de fiscalización consiste en la práctica de la auditoría externa posterior, cuyo examen se hace en la entidad auditada por profesionales idóneos bajo normas de auditoria, que prevé el examen por medio de un muestreo establecido técnicamente, lo que le ha permitido a la Corte mayor oportunidad en los períodos sujetos a su fiscalización, en la actualidad se están realizando auditorias a los períodos de los años 2004 y 2005; sin embargo, continúan buscando mejores y más eficientes formas de ejercer su función en materia de fiscalización, para coadyuvar con la promoción de la transparencia gubernamental y en consecuencia, el combate constante a la corrupción.

Sistema Nacional de Control y Auditoria de la Gestión pública.

La nueva Ley instituye el Sistema Nacional de Control y Auditoria de la Gestión Pública, cuya rectora es la Corte de Cuentas, siendo responsable de su desarrollo, normatividad y evaluación.

Como parte del Sistema Nacional de Control y Auditoria de la Gestión Pública, la Corte de Cuentas ha llegado a tener sus propias Normas de Auditoria y sus Normas Técnicas de Control Interno, este sistema se encuentra en permanente revisión y actualización de acuerdo con las necesidades que demande la realidad nacional.

Normas Técnicas de Control Interno

En lo concerniente a esta normativa, el Artículo 26 de la Ley de la Corte de Cuentas señala que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno. En cumplimiento de tal disposición, se emitió la nueva versión de la Normas Técnicas de Control Interno, las cuales poseen una perspectiva moderna de control basado en el enfoque del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway(COSO) el cual está basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos al Control Interno y ha sido elaborado por el mencionado Comité. Éstas constituyen el punto de partida para que cada entidad del sector público diseñe las normas técnicas de control interno específicas. El enfoque COSO establece el autocontrol en las entidades, bajo el desarrollo de cinco componentes: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

La Misión de la Corte de Cuenta de la República: "Somos el Organismo Superior de Control del Estado, responsable de pronunciarse profesional y éticamente sobre la legalidad, eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la Gestión

Publica, coadyuvando al desarrollo del Estado para mejorar el nivel de vida de los Salvadoreños."⁹/

La Visión de la Corte de Cuentas de la República: "La Corte de Cuentas de la Republica, proyecta consolidarse como Organismo moderno, líder en control gubernamental con servicios que cumplen estándares de calidad mundial."¹⁰/

Otra de las Instituciones que a través de la historia de nuestro país se ha venido modernizando y en la cual se ejecuto la presente investigación es El Ministerio de Educación ubicado en Intercepción calle Guadalupe y Juan Pablo II, Centro de Gobierno, Plan Maestro, San Salvador El Salvador; el cual juega un papel muy importante en el desarrollo social, este adquiere su autonomía a partir de la reforma educativa del 8 de diciembre de 1939, según decreto No. 17 publicado en el diario oficial No. 267 del 8 de diciembre de 1939.

La Misión del Ministerio de Educación es Contribuir y promover el desarrollo integral de la persona en sus dimensiones moral, individual y social, garantizando una educación de calidad para todos, a fin de construir una sociedad justa, prospera y humana en el marco de un mundo competitivo en permanente cambio.

La Visión del Ministerio de Educación es ser modelo internacional como institución pública de alto rendimiento que el equipo, trabaje en un proceso de mejora que garantice pleno acceso de la población salvadoreña a servicios educativos de excelencia, que habiliten para la vida y propicien el desarrollo integral del país.

⁹ El Diario de Hoy, "10 años de vigencia de la Ley de la Corte de Cuentas", Documento, Pág. 8.

¹⁰ Ob. Cit. Pág. 8.

El Ministerio de Educación se ha propuesto una serie de objetivos (Ver Anexo No. 1, Objetivos del Ministerio de Educación) de los cuales podemos destacar el siguiente:

Mejorar la calidad de los servicios educativos mediante el fortalecimiento del desempeño de directores y docentes, la introducción de tecnologías educativas y la transferencia de recursos financieros a los centros educativos para atender necesidades del aula.

Por otra parte, la Estructura Organizacional permite definir los niveles jerárquicos, los canales de comunicación, los tramos de control y facilita la toma de decisiones; en el Ministerio de Educación la estructura organizacional es alta ya que cuenta con seis niveles jerárquicos para desarrollar sus actividades. (Ver Anexo No. 2, Organigrama MINED)

En la estructura organizacional del Ministerio de Educación se establecen siete Direcciones Nacionales en el segundo nivel jerárquico dentro de las cuales se encuentra la Unidad Financiera Institucional UFI.

La creación de la Unidad Financiera Institucional se da a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en 1996, como parte del proceso de Modernización del Sector Público, en esta se establece que: "Cada entidad e institución mencionada en el artículo dos de esta Ley, establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo

a lo dispuesto por la presente Ley. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución y dependerá directamente del titular de la institución correspondiente."^{11/}

La Unidad Financiera Institucional se define como: "la Unidad responsable de la gestión Financiera Institucional, que realiza las actividades del Proceso Administrativo Financiero en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad Gubernamental, de las que deben desarrollarse en forma integrada a través de sistemas mecanizados."^{12/} (Ver Anexo No. 3, Estructura Organizacional de La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación)

Según el Manual de Organización Para Las Unidades Financieras Institucionales (UFI`S), esta cuenta con una serie de funciones y atribuciones (Ver Anexo No.4, Atribuciones y Funciones de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación) entre las cuales podemos mencionar: Emitir las disposiciones y lineamientos internos financieros institucionales dentro del marco general de la Ley de Administración Financiera del Estado y la normativa emitida por el Ministerio de Hacienda, los que serán aplicados por todos los componentes de la institución y deberán ser aprobados por el ministerio en mención, previo a su divulgación y puesta en práctica; cumplir las Normas y Procedimientos de Control Interno, que para su ámbito de gestión determine el ente rector de la materia, con relación a las operaciones financieras institucionales.

¹¹ Ministerio de Hacienda, "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado", Ley, Art. 16.

¹² Ministerio de Hacienda, "Manual de Organización de para las UFI`S", Acuerdo, Pág. 2.

1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

1.2.1 Administración.

"Es la combinación más efectiva posible de hombre, materiales, máquina, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social." ^{13/}

También se define como: "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos." ^{14/}

La administración constituye el éxito para las organizaciones, es utilizada como una herramienta necesaria para el logro de sus objetivos y metas.

Debido a las exigencias de los consumidores, las empresas deben preocuparse por producir bienes o servicios con calidad, con el mejor uso de los recursos, es decir, el reto en la actualidad es hacer organizaciones más rentables, para que puedan mantenerse dentro del mercado, y esto puede ser logrado utilizando a la administración como un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Por otra parte el mejoramiento y buen orden del trabajo de los miembros de una organización descansa sobre ciertos principios los cuales consideran que deben ser flexibles y adaptables a cada necesidad.

Para Fayol los principios son los siguientes: La división del trabajo, La autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses particulares del interés general, Renumeración de personal,

¹³ Romero Betancurt, "Principios Fundamentales de Administración de Empresas", Libro, Pág. 15.

¹⁴ Harold Koontz, "Administración", Libro, Pág. 6.

Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Unión de personal.

Para Taylor los principios son: Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados); Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia; consecución de la cooperación de los seres humanos, en el lugar del individualismo caótico; obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de la producción restringida; desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.^{15/}

1.2.1.1 Proceso Administrativo.

El proceso administrativo comprenderá un conjunto de fases sucesivas, lógicas e interrelacionadas que se aplican, para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

Es decir, que el proceso administrativo lo podemos definir como el conjunto de fases o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

Las fases del proceso administrativo son las funciones que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, el proceso administrativo contiene las siguientes fases: "Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control" ^{16/}.

La importancia del proceso administrativo se puede plantear de las siguientes formas: Permite desarrollar un trabajo organizado, ahorrando esfuerzo, tiempo y dinero, se obtiene una

¹⁵ Ob. Cit. Pag. 15

¹⁶ Ob. Cit. pag. 29

mejor coordinación en la realización de las actividades de la empresa.

1.2.1.1.1. Planeación.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y es conocida como el pilar fundamental de dicho proceso.

Por lo tanto se define como "La selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro, en la visualización y formulación de las actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados." ¹⁷/

La planeación se comprenderá como el proceso donde se selecciona la misión y objetivos, además de las acciones para alcanzarlos; esto requiere la toma de decisiones y selección de diversos cursos de acción para el futuro.

La importancia de la planeación en el proceso administrativo radica en que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Es decir que la planeación propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos.

¹⁷ Ob. Cit. Pag. 25

Los principios que considera la planeación para su desarrollo son los siguientes: Precisión, Flexibilidad, Unidad de dirección, Consistencia, Rentabilidad, Participación.

En la fase de la planeación se elaboran diferentes tipos de planes entre los cuales podemos mencionar: Visión, misión, objetivos, políticas, programas, procedimientos, presupuesto, reglamentos y cronograma.

1.2.1.1.2 Organización.

La organización administrativa constituye el esfuerzo preparatorio para el inicio del trabajo, es decir que la empresa está lista para iniciar las operaciones, siguiendo los lineamientos planteados.

Por lo tanto la organización es: "La identificación y clasificación de las actividades requeridas; el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y la obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional." ¹⁸/

Definimos la organización como el proceso que se encarga de crear la estructura, determinar las jerarquías necesarias, agrupar las actividades y las funciones dentro de la institución con el fin de simplificarlas.

La organización posee los siguientes principios: Principio de la especialización, Principio de la Unidad de Mando, Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad, Principio del equilibrio de dirección-control, Principio de la definición de

¹⁸ Harold Koontz y Weihrich, "Administración", Libro, Pág. 184.

puestos, Principio de excepción, Principio Centralización y Descentralización, Principio de tramo o radio de control, Principio de Jerarquía.

La fase de la organización se auxilia de ciertas herramientas para realizar su proceso de la mejor forma, entre estas herramientas podemos mencionar: Los organigramas y los manuales.

"Los organigramas son una representación de la estructura organizativa de la empresa, estableciendo en el las relaciones, las líneas de comunicación, la autoridad y responsabilidad de cada unidad dentro de la empresa."¹⁹/

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares y tienen que cumplir con los siguientes requisitos: deben de ser claros, fáciles de comprender; la representación debe de ser uniforme, para su fácil interpretación y deben de estar actualizados para que cumpla con los objetivos de informar con eficacia sobre la estructura de la empresa.

Los manuales administrativos son: "Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa."²⁰/

Es decir que los manuales administrativos son un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

¹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, "Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos", Libro, Pág. 55.

²⁰ Joaquín Rodríguez Valencia, "Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos", Libro, Pág.57

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos: Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas etc.; Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades; evitar duplicidad y detectar omisiones; servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Estos se clasifican en manual de organización y funciones, Manual de procedimientos, manual análisis y descripción de puestos, manual de evaluación del desempeño y manual de sueldos y salarios.

El Manual de organización y funciones presenta de manera detallada la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

El Manual de Procedimientos se define como: "Un instrumento de información en los que se consigna en forma metodológica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa." ²¹/

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos contiene las descripciones de las tareas, responsabilidades, autoridad y relaciones de un puesto, independientemente de la persona que ocupe el cargo.

²¹ Ob. Cit., Pág. 105.

1.2.1.1.3 Integración de Personal.

"Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y de mantener esos puestos ocupados." ^{22/}

Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La Planeación del Recurso Humano: Se refiere a determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo, esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa.

Reclutamiento: Es buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa, es hacer un llamamiento general, convocatorias.

Selección: se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo, se hace a través de entrevista, pruebas de inteligencia, habilidades y aptitudes, test psicológicos, etc.

Contratación: Es cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa, el contrato puede ser por un tiempo indefinido, si la plaza así lo amerita, o por un tiempo

²² Harold Koontz y otros, "Administración una Perspectiva Global", Libro, Pág. 32.

definido, cuando se va a realizar un proyecto cuya duración es limitada, o una obra.

Inducción: Se refiere al acoplamiento entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización. Esta se realiza a nivel de empresa en general, unidad orgánica en la que laborará y puesto de trabajo.

Evaluación: Se realiza periódicamente evaluando el desempeño del personal, con el propósito de encontrar áreas deficitarias donde los empleados necesiten mejorar ó como mejoramiento continuo de los trabajadores.

Capacitación y desarrollo: Con la cual se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la empresa.

Mantenimiento del factor humano: Aquí debe determinarse mecanismos y medios para que los empleados no se retiren de la empresa, sino que vean en ésta una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Fuentes de reclutamiento de personal: Las fuentes internas constituyen los empleados que en este momento laboran en la empresa, y las fuentes externas para obtener recurso humano calificado lo componen la misma competencia, instituciones de colocación, etc.

Una adecuada integración de personal facilita la dirección, de igual manera la selección de administradores de calidad afecta el control, impidiendo por ejemplo que muchas fallas indeseables se conviertan en grandes problemas.

Los principios de la integración de personal son muy importantes para lograr una integración efectiva que se adecue a los requerimientos de la organización; los cuales son: Principio de definición del puesto; Principio de evaluación de los administradores; Principio de la competencia abierta; Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores; Principio de los objetivos de capacitación y Principio del desarrollo continuo.

1.2.1.1.4 Dirección.

Es: "El proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo." ^{23/}

La Dirección es la fase del proceso administrativo que contribuye a guiar al grupo para que este desarrolle sus labores de acuerdo a lo planeado en forma eficaz, evitando confusiones, perdidas de esfuerzo y dinero. No puede concebirse entonces administración sin dirección o una empresa sin un jefe que la dirija, si esto sucede el trabajador tiende a buscar la dirección que le falta fuera del organismo para el cual labora, ya que es de tal importancia la dirección que no puede dejar de existir.

La eficacia de la dirección se logra a través de la definición de objetivos claros, que permitan la buena elaboración de planes y una organización apropiada a dichos planes.

Los principios de Dirección o guías fundamentales son: Principio de la armonía de los objetivos; Principio de la motivación; Principio de liderazgo; Principio de claridad de la

²³ Harold Koontz y otros... "Administración una Perspectiva Global", Libro, Pág. 32.

comunicación; Principio de la integridad de la comunicación; Principio del uso complementario de la organización informal.

La dirección posee cuatro componentes básicos que son: la comunicación, la motivación, el liderazgo, y la supervisión a través de los cuales un jefe podrá de alcanzar los fines comunes de la empresa y los empleados.

1.2.1.1.5 Control.

Es la "Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas." ^{24/}

La importancia de control radica en que sirve como instrumento de supervisión, medio para obligar a cumplir planes y de base para fundamentar los nuevos.

El control puede explicarse por medio de su proceso el cual comprende tres pasos:

El establecimiento de estándares: Éstos son criterios para evaluar el desempeño de los subordinados, para indicar a los gerentes la forma en como avanzan las cosas.

La medición del desempeño: Ésta debe de realizarse con base al futuro para detectar desviaciones y que se eviten mediante acciones adecuadas. La medición del desempeño es ideal para verificar el cumplimiento de las labores.

²⁴ Ob. Cit., Pág. 32.

Corrección de desviaciones: Éste es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema administrativo y es posible relacionarlo con los demás; luego de la medición del desempeño los gerentes saben exactamente donde deben aplicarse medidas correctivas mediante la elaboración de sus planes o modificación de metas; también es posible hacer correcciones mediante el ejercicio de su función organizacional por medio de la reasignación o clarificación de responsabilidades.

El control como todas las fases administrativas se guía por una serie de principios: Del Carácter Administrativo del Control, De los Estándares, Del Carácter medial del Control y el Principio de Excepción.

1.2.1.1.5.1 El Control Interno.

El Control Interno aparece como respuesta a la necesidad organizacional de asegurar la consecución de los objetivos con eficiencia y eficacia a través de la aplicación de procedimientos y medidas que lo aseguren, así como el establecimiento de un plan de organización que defina las funciones y relaciones de autoridad necesarias.

El Control Interno se puede definir de la siguiente forma: "Son todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la

precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable." ^{25/}

Por ello podemos decir que el control interno tiene una gran importancia debido a que su función principal consiste en la medición y corrección de la labor ejecutada por los subordinados, a fin de asegurar el logro de los objetivos y planes de la empresa, asimismo constituye el instrumento que estimula la planificación, simplifica y fortalece la organización, aumenta la eficiencia de mando y conduce a una mejor coordinación, a través de la comparación y el análisis de lo hecho, en relación con lo previsto a efectuarse.

Además, el Control Interno para cumplir con su función, se plantea una serie de objetivos entre los cuales podemos mencionar: "Fomentar la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones; Promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras; Buscar la obtención de productos y servicios de calidad acorde con la misión que las entidades deben cumplir; Promover información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones." ^{26/}

Por otra parte, el Control Interno esta constituido por una serie de elementos los cuales sirven de guía para poder realizar su labor entre estos podemos mencionar: "Planes operativos y estratégicos de las actividades de la entidad, Planes de

²⁵ Comité Internacional de Prácticas de Auditoria, "Normas Internacionales de Auditoria", Normas, Pág. 118.

²⁶ Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, "Normas Técnicas de Control Interno 2000", Documento, Pág. 24.

contingencia para el resguardo y protección de personas, bienes e información, Plan de Organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades, Personal idóneo, según las responsabilidades del cargo, Mecanismos de autorización, ejecución, custodia, registro y control de las operaciones para el uso razonable de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones, Prácticas sanas en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la entidad." ^{27/}

En el Control Interno también existen Principios los cuales deben tenerse presentes para realizar una eficiente gestión administrativa, los cuales son: "Responsabilidad delimitada, separación de funciones de carácter incompatible, división en el procesamiento de cada transacción, selección de servidores hábiles y capaces, aplicación de pruebas continuas de exactitud, rotación de deberes, otorgamiento de fianzas, instrucciones por escrito, utilización de cuentas de control, uso de equipos con dispositivos de prueba automáticos, contabilidad por doble partida, formularios prenumerados, mínima utilización del dinero en efectivo, un mínimo de cuentas bancarias, depósitos inmediatos e intactos de los recursos financieros." ^{28/}

1.2.1.1.5.2 Clasificación de Control Interno.

En una empresa se realizan diversas actividades, por lo que no es posible utilizar un sistema de control único para supervisar todas las operaciones de la misma y poder de esta manera evaluar hasta que grado se están cumpliendo los objetivos, por lo que puede

²⁷ Ob. Cit. Pág. 25.

²⁸ Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, "Normas Técnicas de Control Interno 1993", Documento, Pág. 8 y 9.

estimarse que para lograr una mayor efectividad en los controles se hace necesario utilizar diferentes métodos para cada una de las áreas de la empresa.

Con base a lo anterior, el control interno se clasifica en:

Control Interno Administrativo: "Está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados." ^{29/}

Control Interno Contable: "Comprende el plan de organización, procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros, la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros." ^{30/}

1.2.1.1.5.3 Sistema de Control Interno Administrativo.

El Sistema de Control Interno Administrativo, es la base fundamental de toda empresa ya que asegura el grado de eficiencia de una entidad, así como la información emanada de la misma, permitiendo así su transformación.

En primer lugar definiremos lo que es un sistema: "Es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en

²⁹ Corte de Cuentas de La República de El Salvador, "Normas Técnicas de Control Interno", Documento, Pág. 72.

³⁰ Ob. Cit, Pág. 72

interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos de información sobre energía u organismos en una referencia temporal para producir como salida de información o energía, materia u organismos." ³¹/

Los sistemas dentro de toda organización desarrollan un papel importante ya que establecen los procedimientos, formas y métodos que permiten llevar a cabo las actividades; al no existir coordinación entre los elementos que lo conforman este no llegara a cumplir los objetivos propuestos.

Un sistema de control interno persigue los siguientes objetivos: "Dinamizar la actividad administrativa, Establecer deberes y obligaciones individuales, Facilitar la toma de decisiones con base a información confiable y oportuna, Facilitar el logro de las metas y objetivos programados." ³²/

Las partes que conforman un sistema son las siguientes: Insumo: Son los que constituyen los componentes que ingresan ya sean éstos recursos, demandas e información; Procesador: Es el componente que transforma los insumos o entradas en productos o salidas; es decir que es el plan de procedimientos relacionados entre si y desarrolladas para un servicio; Productos: Es la expresión material de los objetivos del sistema, son los fines y metas del sistema, además pueden ser los bienes y servicios; Regulador: Constituye el que gobierna el sistema en la administración, el regulador lo conforman los niveles directivos y gerenciales quienes establecen las políticas, planes, y estrategias, etc, Retroalimentación: A través de la retroalimentación los productos pueden ser corregidos si existe

³¹ Robert G. Murry y otros, "Sistemas de Información Administrativa", Libro, Pág. 33.

³² Ob. Cit. Pág. 19.

alguna desviación que se desarrolle en la relación Insumo-Producto.

Por otra parte, para que un sistema de Control Interno funcione adecuadamente, requiere básicamente de dos condiciones o requisitos necesarios: **Establecimiento de planes:** Para el diseño de un adecuado sistema de control interno, debe haberse tomado como base los planes de la organización; mientras más claros, completos e integrados sean éstos, más efectivo resultará el sistema de control interno aplicado; **Clara estructura organizacional:** Para que un sistema de control interno cumpla con su finalidad que es la de gestionar las acciones necesarias que aseguren el logro de los planes; requiere de una organización que defina con claridad las funciones y responsabilidades de cada miembro de ésta, logrando de esta manera localizar donde se están dando las desviaciones, deduciendo responsabilidades y tomando acciones correctivas." ^{33/}

1.2.2 Control Interno según el Informe COSO.

El control se hace necesario en toda actividad humana, este surge y es importante desde que existen intereses económicos privados de individuos y organizaciones.

Conforme la sociedad ha evolucionado, las necesidades y la forma de ejercer el control han cambiado, actualmente, el ambiente económico demanda una excelencia total, y rápido progreso en tecnología.

"Algunos aspectos relativos a su evolución se remontan al año 1948 cuando el Comité de Procedimientos de Auditoria llevo a cabo un estudio completo sobre la forma de como ejercer el

³³ Margarita Esperanza Flores Campos, "Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro", Tesis, Pág. 18.

control y publicó sus resultados en 1949 en un boletín titulado Elementos de un sistema coordinado y su importancia para la gerencia y el auditor público independiente. En este boletín especial, el control interno se define así: comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las unidades adoptadas en el estudio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en la operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia." ³⁴/

Por otra parte, en la declaración de la Normas de Auditoría cincuenta y cinco del El Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), se consideraba que los elementos que se deberían tomar en cuenta en la estructura de control interno de una entidad eran: Ambiente de Control, El Sistema contable, Los Procedimientos de Control.

En septiembre de 1992 en los Estados Unidos, cinco instituciones tuvieron el acierto de estudiar a fondo el tema de control interno: "El Instituto Americano de Contadores Públicos(AICPA), El Instituto de Auditores Internos(IIA), El Instituto Ejecutivo de Finanzas(FEI), La Asociación Americana de Contadores(AAA), El Instituto de Contabilidad Gerencial(IMA)." ³⁵/

Estas organizaciones formaron una comisión denominada "Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas (COSO)". La cual realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el

³⁴ Carlos Guillermo Schmidt, "Auditoría Interna", Tesis, Pág. 3.

³⁵ Jerry B. Sullivan y otros, "Declaración de Normas y Procedimientos", Libro, Pág. 90.

alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

Después de tres años de investigaciones, discusiones y esfuerzos, fue publicado y preparado por la firma COOPERS & LYBRADN, un informe donde explicaba la definición y los criterios para determinar la efectividad de un sistema de control interno. Es así que se ha constituido en un acontecimiento mundial, y su aceptación ha ido creciendo en todos los sectores vinculados con los negocios, ya que esta fue diseñada para proveer razonable seguridad para el logro de los objetivos en cuanto a eficacia y eficiencia operacional, confiabilidad de la información y cumplimiento de la normas legales.

Este comité da una definición de Control Interno la cual es: "Es el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con aras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables." ^{36/}

El informe COSO tiene una enorme importancia básicamente por dos hechos: Incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y actualiza la práctica del control interno, los procesos de diseño e implantación y evaluación.

³⁶ Samuel Alberto Mantilla Blanco, "Control Interno Estructura Conceptual Integrada", libro, Pág.14.

1.2.2.1 Componentes del COSO.

"El sistema de control interno definido por el informe de COSO está basado en cinco componentes: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo." ^{37/}

1.2.2.1.1 Ambiente de Control.

"Proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades." ^{38/}

Este componente tiene incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los riesgos, así mismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo.

Este componente esta integrado por los elementos que a continuación se mencionan: Integridad y Valores Éticos, Compromiso con la Competencia, Estilo de Gestión, Estructura Organizacional, Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía, Políticas y Prácticas para la Administración del Capital Humano y Unidad de Auditoria Interna.

1.2.2.1.2 Valoración de Riesgos.

"Consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo estos deben administrarse." ^{39/}

³⁷ Ob. Cit. Pág. 18.

³⁸ Ob. Cit. Pág. 25.

³⁹ Ob. Cit. Pág. 39.

Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos.

Y para ello este componente se auxilia de sus elementos los cuales son: Definición de Objetivos Institucionales, Planificación Participativa, Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos Identificados y Gestión de Riesgos.

1.2.2.1.3 Actividades de Control.

"Consiste en las políticas y los procedimientos que aseguran que se cumplen las directrices de la administración. También tienden a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad." ^{40/}

Este componente esta integrado por elementos dirigidos a las políticas y procedimientos que se deben tener en una organización y estos son: Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos, Actividad de Control, Definición de Políticas y Procedimientos de Autorización y Aprobación, Definición de Políticas y Procedimientos sobre Activos, Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros, Definición de Políticas y Procedimientos sobre Conciliación Periódica de Registros, Definición de Políticas y Procedimientos sobre Rotación de Personal, Definición de Políticas y Procedimientos sobre Garantías o Caucciones, Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles Generales de los Sistemas de Información y

⁴⁰ Ob. Cit. Pág. 59.

Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles de Aplicación.

1.2.2.1.4 Información y Comunicación.

"Se requiere en todos los niveles de una organización, para llevar a cabo la gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos en todas las categorías, operaciones, información financiera y de cumplimiento." ^{41/}

La Información y Comunicación esta conformada por los siguientes elementos: Adecuación de los Sistemas de Información y Comunicación, Proceso de Identificación, Registro y Recuperación de la Información, Características de la Información, Efectiva Comunicación de la Información y Archivo Institucional

1.2.2.1.5 Monitoreo.

"Este garantiza que el control interno continua funcionando adecuadamente, comprendiendo la evaluación, la manera en que se han diseñado, el funcionamiento y la forma en que se adaptan las medidas necesarias, aplicándose a todas las actividades dentro de la entidad y muchas veces también a externos contratados." ^{42/}

Los elementos del monitoreo se detallan a continuación: Monitoreo sobre la Marcha, Monitoreo mediante Autoevaluación del Sistema de Control Interno, Evaluaciones Separadas y Comunicación de los Resultados del Monitoreo.

⁴¹ Ob. Cit. Pág. 71.

⁴² Ob. Cit. Pág. 83.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La Corte de Cuentas de la República como Organismo Rector del Sistema Nacional de Control y Auditoria de la Gestión Pública, responsable del desarrollo de la normativa en materia de control aplicable a las entidades y organismos del sector público de conformidad con su Plan Estratégico Quinquenal 2003-2007, está actualizando permanentemente la normativa legal y técnica que le compete, en ese contexto mediante el Decreto numero cuatro de fecha catorce de septiembre de dos mil cuatro, emitió el Reglamento que contiene las Normas Técnicas de Control Interno o disposiciones fundamentales que regulan el control interno o gerencial de las instituciones públicas, el cual servirá de base para que cada institución elabore las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para su Sistema de Control Interno, de acuerdo a sus necesidades, naturaleza y características particulares.

Para la elaboración de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas que en adelante se abreviarán NTCIE, la Corte de Cuentas de la República emite los lineamientos a seguir en la circular externa numero dos/dos mil cinco con fecha siete de abril de dos mil cinco(Ver Anexo No. 5, Circular Externa No. 2/2005 de la C. de C.), que según el literal cuatro dispone; " Las NTCIE deberán referirse a lo que se pretende normar, cuando se requiera, incluirán el nombre de los documentos administrativos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a las mismas, pero no su desarrollo; de no existir tales

instrumentos, deberán elaborarse y oficializarse de forma paralela o posterior a la preparación del proyecto NTCIE, por ejemplo, el código de ética, reglamento interno de personal, reglamento orgánico funcional, manual de descripción de puestos, manual de funciones, manuales de procedimientos, etc." ⁴³/, razón por la cual, el presente estudio pretende asesorar a la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación en el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo; lo cual contribuirá a fortalecer la eficacia y eficiencia administrativa.

La información para la formulación del problema se obtuvo a través de entrevistas con el Jefe de la Unidad Financiera Institucional y la Asistente Técnico de la Dirección Nacional de Administración, quienes manifestaron los problemas administrativos que presentan:

Incumplimiento de los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República referente a: Falta de instrumentos de Control tales como Políticas, Procedimientos y Estructura Organizativa; dichas observaciones también han sido realizadas por las auditorías externas y de organismos Internacionales.

Otro de los problemas es: La falta de Herramientas Administrativas de Control adecuadas para la implementación de las NTCIE bajo el informe COSO.

⁴³ Corte de Cuentas de la República, "Lineamientos Específicos para la Elaboración del Proyecto de Normas Específicas", Documento, Pág. 4.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En que medida se fortalecerá la eficacia y eficiencia administrativa de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, mediante la elaboración de un Sistema de Control Interno, a fin de superar las observaciones de las auditorías e implementar las NTCIE según los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República.

2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA.

La investigación se enfocó en el área Administrativa, para fortalecer la eficacia y eficiencia en el Control Interno de la Unidad financiera Institucional del Ministerio de Educación, esta estuvo delimitada bajo los siguientes aspectos:

2.3.1 Delimitación Teórica.

Comprende el diseño de un sistema de Control Interno Administrativo para la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación para contribuir a fortalecer la eficacia y eficiencia administrativa de dicha Unidad.

2.3.2 Delimitación Temporal.

Para el diseño del Sistema de Control Interno Administrativo se realizó un análisis de los componentes del Control Interno bajo el informe del Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas (COSO), con el propósito de determinar la situación actual de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, y de esta forma hacer una propuesta que se adapte a sus necesidades, dicho análisis se ejecutó en el segundo semestre del año dos mil cinco.

2.3.3 Delimitación Espacial.

La investigación tuvo como límite espacial los departamentos de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación.

2.3.4 Unidad de Estudio.

El estudio se realizó en el Ministerio de Educación en la Unidad Financiera Institucional, partiendo de un análisis de los componentes del Control Interno bajo el informe del Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas (COSO), para determinar las necesidades de Control Interno Administrativo que le permitan fortalecer la eficacia y eficiencia administrativa, y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

El tema se justifica por varias razones, entre las cuales podemos mencionar que la Corte de Cuentas de la República actualmente exige la elaboración de las NTCIE que se adecuen a cada institución, y que para la implementación de esta normativa se requiere del diseño de las herramientas administrativas, que permita tener una base para la evaluación del control interno.

Por otra parte, el diseño de un Sistema de Control Interno permitirá que la Unidad Financiera pueda superar las observaciones de las diferentes auditorías, en cuanto a la falta de herramientas administrativas entre las cuales podemos mencionar manual de organización y funciones, manuales de procedimientos, manual de análisis y descripción de puestos.

2.5 IMPORTANCIA DEL TEMA.

El Ministerio de Educación a través de la Unidad Financiera Institucional coordina las diferentes actividades encaminadas al manejo adecuado de las finanzas, para dar cumplimiento a los planes estratégicos, organizacionales, financieros, operativos entre otros y a los compromisos que este adquiere con los organismos internacionales que contribuyen al financiamiento de proyectos y programas educacionales.

Por lo que se considera de mucha importancia que esta unidad cuente con un sistema de control interno administrativo que se adecue a sus necesidades.

Así mismo, una buena estructura organizacional facilita la toma de decisiones, mejora las relaciones de comunicación, define claramente las relaciones de autoridad, y permite fortalecer la eficacia y eficiencia administrativa.

2.6 UTILIDAD DEL TEMA.

La utilidad que la investigación tuvo para la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación radicó en que a través del diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo, ésta podrá superar las observaciones de las auditorias realizadas respecto a la falta de herramientas administrativas, y cumplir con la normativa de la circular externa numero dos/dos mil cinco de Corte de Cuentas de la República (Ver Anexo No. 5, Circular Externa No. 2/2005 de la C. de C.).

2.7 ORIGINALIDAD DEL TEMA.

Esta investigación estuvo dirigida a la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, para la cual no se habían realizado estudios anteriores que comprendieran el Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo que se adecue a las necesidades de la institución, además de ser un tema actual que obedece a exigencias de La Corte de Cuentas de La República según decreto No. 4 publicado en el Diario Oficial el veintinueve de septiembre de dos mil cuatro, tomo trescientos sesenta y cuatro (Ver Anexo No. 6, Decreto No. 4 de la C. de C.), en el cual insta a todas las Instituciones públicas a diseñar sus NTCIE y por ende sus Controles Internos, tanto administrativos como financieros.

2.8 FACTIBILIDAD DEL TEMA.

El tema en estudio se considero factible de ejecución, ya que se establecieron contactos en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, quienes proporcionaron una carta con fecha once de mayo de dos mil cinco (Ver Anexo No. 7, Carta Emitida por MINED) en la que expresaron su autorización y apoyo para el desarrollo de la investigación, además se contó con los recursos humanos, económicos y bibliográficos necesarios para la investigación.

2.9 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.

2.9.1 Objetivo General.

Fortalecer la eficacia y eficiencia de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, a través de un Sistema de Control Interno, a fin de darle cumplimiento a los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República.

2.9.2 Objetivos Específicos.

Elaborar las herramientas Administrativas adecuadas para fortalecer el Sistema de Control Interno.

Identificar si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con los elementos que integran el Componente del Ambiente de Control, con la finalidad de establecer sus debilidades respecto a estos elementos.

Identificar factores de Riesgo en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, mediante el Componente de la Valoración de Riesgos, con la finalidad de tomar acciones necesarias para minimizarlos.

Determinar mediante el componente de las Actividades de Control si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con Políticas y Procedimientos, a fin de conocer si se cumple con los objetivos de la Unidad.

Identificar mediante el Componente de Información y Comunicación si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con un sistema de información adecuado, a fin de conocer si cumple en proporcionar información confiable y oportuna.

Identificar mediante el componente del Monitoreo si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con un Sistema de Control Interno, con el propósito de determinar su eficiencia.

2.10 HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS.

2.10.1 Hipótesis General.

A mayor eficacia y eficiencia de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, mayor será el cumplimiento de los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República.

2.10.2 Hipótesis Específicas.

A mejor elaboración de las herramientas Administrativas adecuadas, mayor será el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

Entre mejor se identifique sí la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con los elementos que integran el Componente del Ambiente de Control, mejor se establecerán sus debilidades respecto a estos elementos.

Entre mejor se Identifiquen los factores de Riesgo en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación mediante el componente de la Valoración de Riesgos, mejor será la toma de acciones necesarias para minimizarlos.

Entre mejor se determine si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con Políticas y Procedimientos, mediante el componente de las Actividades de Control, mejor se conocerá si se cumple con los objetivos de la Unidad.

Entre mejor se Identifique si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con un sistema de información adecuado, mediante el componente de Información y Comunicación, mejor se conocerá si cumple en proporcionar información confiable y oportuna.

Entre mejor se Identifique si la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación cuenta con un Sistema de Control Interno, mediante el componente del Monitoreo, mejor se determinara su eficiencia.

2.11 MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.

2.11.1 Método de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico deductivo, el tipo de investigación fue descriptivo ya que con este se miden de manera independiente las variables y conceptos que son de interés para describir el tema de estudio.

2.11.2 Técnicas de Recolección de la Información.

Las técnicas de la recolección de la información son aquellos medios de investigación que le sirven al investigador para recopilar la información que será utilizada en el desarrollo de la investigación.

La recolección o recopilación de la información se obtuvo por medio de las siguientes fuentes:

2.11.2.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias dan lugar a obtener la información en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio para establecer un diagnóstico del mismo.

Las principales técnicas de investigación de campo para obtener la información para este estudio fueron la entrevista y la encuesta; empleándose de la siguiente forma:

La entrevista: "Es la comunicación interpersonal establecida entre el entrevistador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto." ^{44/}

Para la técnica de la entrevista utilizamos como instrumento una guía, la cual fue dirigida al jefe de Unidad Financiera Institucional, así como a los jefes de los departamento de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad quienes proporcionaron información sobre los tipos de controles que se realizan en la unidad, la cual nos sirvió para realizar el diagnóstico. (Ver Anexo No. 8, Guía de Entrevista y Resultados de entrevista).

Cuestionario: "Supone la aplicación a una población bastante homogénea con niveles similares y problemáticas semejantes; es el instrumento para realizar la encuesta y esta constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formula a las personas que se consideran relacionadas con el mismo." ^{45/}

⁴⁴ Decanales Francisca y otros; "Metodología de investigación manual para el desarrollo de personal de salud" libro, Pág. 163

⁴⁵ Méndez A. Carlos, Metodología, "Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación", Libro, Pág. 147

El cuestionario fue el instrumento utilizado en la encuesta para la recolección de la información, las preguntas que contenía el cuestionario eran cerradas, este fue dirigido a los setenta y siete trabajadores de la Unidad Financiera. (Ver Anexo No. 9, Cuestionario y Resultados).

2.11.2.2 Fuentes Secundarias.

La fuente principal de consulta la constituye información ya procesada y que se encuentra disponible para el investigador, se utilizaron datos bibliográficos, los cuales permitieron desarrollar la investigación dándole un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como: libros, leyes y normativas, tesis, folletos, Internet, Investigaciones realizadas sobre el tema y publicaciones de periódicos.

Siendo necesarios no solo para guiar el rumbo de la investigación, si no también en el diseño de los instrumentos de recolección de la información provenientes de fuentes primarias y en la búsqueda de los indicadores teóricos fundamentales para lograr un diagnóstico objetivo.

2.11.2.3 Determinación del Universo.

El desarrollo de la investigación se realizó en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación; determinando que el universo sujeto a investigación era finito razón por la cual se realizó un censo y no hubo necesidad de determinar muestra alguna, ya que la población era mínima desde la perspectiva estadística.

El Universo esta compuesto por la Unidad Financiera, sus tres departamentos el cual esta conformado de la siguiente manera:

Unidad Financiera, un jefe y siete trabajadores, departamentos de Presupuesto, un jefe y ocho trabajadores, departamento de Tesorería, un jefe y veintinueve trabajadores, departamento de Contabilidad, un jefe y treinta y tres trabajadores haciendo un total de ochenta y uno trabajadores.

2.12. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación, la limitación que se presentó fue la falta de colaboración por parte de los trabajadores de la Unidad Financiera, ya que el 35% de la población manifestó no le interesaba y que no contaba con tiempo para dar información que se requería para completar el cuestionario.

2.13. DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

El diagnóstico que se describe a continuación es producto de la investigación de campo realizada en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, el cual esta basado en los componentes del Sistema de Control Interno bajo el informe COSO: Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

2.13.1 Ambiente de Control.

Este componente establece el fundamento de la institución, para influir en la práctica de control de sus servidores. Es la base de los otros componentes de control interno, proporciona los elementos necesarios para permitir el

desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno.

Al hacer un análisis de este componente se determinó lo siguiente:

La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación no cuenta con un código de ética el cual dicte a los empleados la conducta deseada en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte el 72% de la población encuestada manifestó que no disponen de políticas de selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, para la administración del capital humano; asimismo en la entrevista se expresó que la ausencia de estas es una de las observaciones que les realizan en las auditorias.

El 80% de la población manifestó que no se le da seguimiento a los planes, asimismo en la entrevista a los jefes estos expresaron que al plan financiero si se le da seguimiento; no así a los planes operativos relacionados al manejo administrativo.

Según los datos obtenidos en la encuesta el 71% de la población desconoce la estructura organizativa lo que puede ocasionar que en algún momento no tenga claro a quien deben recurrir para solventar problemas laborales o que se este dando la dualidad de mando, mientras que el 25% de la población que manifestó que si existe estructura organizativa considera que no están bien definido los niveles jerárquicos, asimismo en la entrevista manifestaron que uno de los requisitos que exige la Corte de

Cuenta de la República de El Salvador es que las entidades tengan definida la estructura organizativa.

En la entrevista realizada a los jefes nos expresaron que el Ministerio de Educación cuenta con la unidad de auditoria interna pero debido a la falta de recursos humanos y técnicos no cumple con sus funciones; mientras que el 53% de la poblaciones encuestada manifestó que las auditoria que se realizan en la unidad son de tipo externa.

2.13.2 Valoración de Riesgos.

Cada institución enfrenta una variedad de factores de riesgo derivados de fuentes externas e internas, que deben ser considerados para alcanzar los objetivos institucionales. Por eso, una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente, La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de objetivos, formando una base para la determinación de cómo administrarse los riesgos.

Con respecto a este componente podemos mencionar que según lo expresado en la entrevista en la unidad financiera institucional no se cuenta con misión y visión por lo tanto la unidad no tiene definida su razón de ser y su proyección al futuro.

El 86% de la población encuestada manifestó que en la elaboración de los planes no hay participación del personal técnico, Asimismo un 84% expreso que no hay divulgación de estos, lo cual es una limitante para el logro de los objetivos establecidos. El 14% del personal que manifestó que se le dan a

conocer los planes expresa que los medio utilizado fueron el verbal con 10% y un 4% considera que es el escrito.

2.13.3 Actividades de Control.

Son las políticas y procedimientos que permiten obtener una seguridad razonable del cumplimiento de las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para enfrentar los factores de riesgos implicados en el logro de los objetivos de la entidad, estas se dan en todos los niveles de la organización; incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones y autorizaciones, conciliaciones, seguridad de activos, rotación de personal, rendición de fianzas.

Con respecto a este componente el 61% de la población encuestada manifestó que no cuenta con políticas y procedimientos orientados a la práctica del control interno que estén documentadas.

Con respecto a los manuales administrativos tales como Manual de organización y funciones, manual de procedimientos, manual de análisis y descripción de puestos, manual de evaluación del desempeño y manual de asignación de salarios el 78% de la población encuestada manifestó que no cuentan con ellos o estos no se adecuan a las necesidades de la unidad por ser obsoletos, Además que para la implementación de la Normas Técnicas de Control Interno Especificas es requisito que cada entidad cuente con dichas herramientas.

2.13.4 Información Y Comunicación.

Deben establecerse los procesos para que la administración pueda identificar registrar y dar a conocer la

información, relacionada con actividades y eventos internos y externos relevantes para la organización.

Con respecto a este componente se determino lo siguiente:

Según la encuesta realizada, el 67% de la población manifestó que los sistemas de información y comunicación no se adecuan a las necesidades de la Unidad Financiera, debido a la complejidad administrativa de la institución.

El 80% de la población encuestada manifestó que la información que genera el Sistema de Administración Financiera no reúne las características de oportuna, confiable, pertinente y suficiente debido a la complejidad administrativa de la Unidad, la información que se genera no fluye adecuadamente lo cual genera atraso en el procesamiento de los datos; existe desconfianza en la información generada, por el margen de error u omisión que pueda crearse en el procesamiento de datos debido al gran volumen de operaciones registradas; además no es suficiente debido a que los reportes que se generan no se adecuan a las necesidades de cada usuario, creando la necesidad de elaborar reportes manuales.

2.13.5 Monitoreo.

El sistema de control interno tiene que someterse a un proceso continuó de monitoreo, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad y niveles gerenciales de cada entidad. Son actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los resultados de las auditorias y de otras revisiones se atiendan con prontitud.

Según lo manifestado en la entrevista el monitoreo sobre la marcha se lleva a cabo en las actividades financieras tales como comparaciones de registros entre los sistemas de información, conciliaciones entre cuentas contables, conciliación de cuentas bancarias, control de emisión y entrega de cheques, etc.; no así en las actividades administrativas.

2.14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.14.1 Conclusiones.

Después de haber realizado la investigación de campo, analizado los datos obtenidos en la entrevista y encuesta y establecido el diagnóstico de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, se procede a formular las conclusiones del estudio efectuado:

La Unidad Financiera no cuenta con un Sistema de Control Interno, que le permita superar las observaciones de las auditorías e implementar las NTCIE bajo el informe COSO.

La Unidad Financiera no cuenta con las herramientas administrativas, que le permitan tener un Sistema de Control Interno adecuado a sus necesidades.

Falta de visión y misión por lo que la unidad Financiera no tiene definida su razón de ser.

La unidad Financiera no cuenta con un sistema de información que se adecue a las necesidades del usuario.

La Unidad Financiera no cuenta con las herramientas administrativas para la evaluación del sistema de control interno bajo el informe COSO.

2.14.2 Recomendaciones.

Tomando en cuenta las conclusiones planteadas, como resultado de la investigación de campo se presentan las siguientes recomendaciones:

Elaborar a la Unidad Financiera, un Sistema de Control Interno mediante el cual pueda superar las observaciones de las auditorías e implementar las NTCIE bajo el informe COSO.

Elabora el manual de organización y funciones, que defina en forma precisa las relaciones de autoridad y división de funciones.

Elaborar un manual de procedimientos, que guíe y oriente las actividades que se desarrollan en la Unidad Financiera, con el propósito de mejorar el funcionamiento administrativo.

Diseñar el manual de análisis y descripción de puestos, que sirva para la supervisión objetiva del trabajo que se desarrolla en la unidad y el cual a su vez exprese los perfiles que deben cumplir cada uno de los puestos.

Elaborar La estructura organizacional de la Unidad Financiera que especifique las líneas de autoridad y responsabilidad y dependencias jerárquicas.

Dar a conocer las herramientas administrativas necesarias para la implementación de las NTCIE bajo el informe COSO, a todos los trabajadores que integra la Unidad Financiera Institucional.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO, PARA LA UNIDAD FINANCIERA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

La propuesta que a continuación se presenta, contiene las Herramientas Administrativas, que fortalecerán el Sistema de Control Interno Administrativo de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación

Además, se presenta un glosario de los términos básicos mas utilizados para facilitar su comprensión (Ver Anexo No. 10, Glosario de teminos Básicos)

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Superar las observaciones que le han realizado las auditorias a la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación.

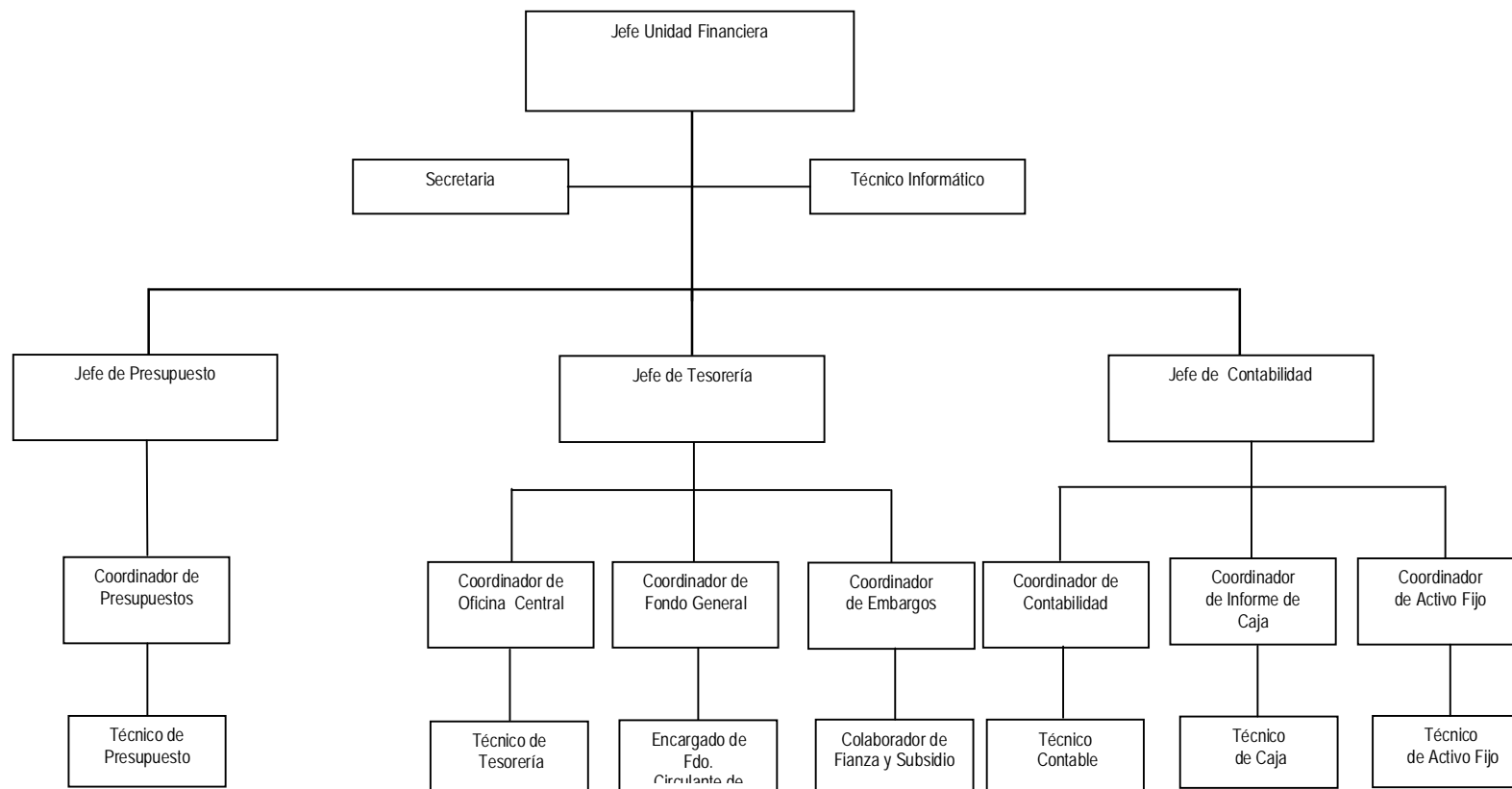
Contribuir a la implementación de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación bajo el enfoque COSO en lo referente a los elementos de Estructura Organizacional, compromiso con la competencia, Definición de autoridad, responsabilidad y relaciones jerárquicas del componente de **Ambiente de Control**.

3.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La importancia de esta propuesta radica en que la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación, cuente con un Sistema de Control Interno Administrativo que fortalezca su eficacia y eficiencia y que garantice que en futuras evaluaciones que le realicen, no presente observaciones referente a la falta de herramientas administrativas.


Por otra parte, la Unidad cumplirá con los requisitos que exige la Corte de Cuentas de la Republica para implementar la Normas Técnicas de Control Interno Especificas.

3.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL



Elaborado por: Grupo de Tesis

Fecha: Noviembre 2005

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


3.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Y

FUNCIONES

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS.
Fecha: Noviembre 2005

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3.4.1 Introducción.


El manual de organización que se presenta contribuye a que las diferentes departamentos que conforman la Unidad Financiera Institucional tengan una herramienta que sea compatible al ordenamiento de la misma, obteniéndose de esta forma un paso hacia el logro de una mayor eficiencia administrativa, por lo cual se definen los objetivos del manual y las instrucciones para su uso.

3.4.2 Objetivos del Manual.

Delimitar la naturaleza y alcance de las funciones de cada área de trabajo.

Ser un instrumento que apoye y oriente a las autoridades a realizar una apropiada administración, así como también a los empleados para que puedan cumplir en forma eficiente sus responsabilidades.

Facilitar el proceso de integración y desarrollo de personal nuevo, así como de todo aquel que sea promovido a ocupar puestos de mayor responsabilidad en la organización.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


3.4.3 Instrucciones para el uso del Manual.

El manual de organización y funciones, será un instrumento de aplicación para los diferentes departamentos que conforman la Unidad Financiera Institucional.

Proporcionar a cada jefatura o encargado de las diferentes unidades una copia del manual para que se le de la respectiva aplicación.

En vista que el personal no esta acostumbrado a la utilización de herramientas técnicas administrativas, es preciso que se de a conocer el manual a fin de sensibilizar al personal.

Deberá ser revisado constantemente y realizarle los cambios correspondientes en el momento oportuno, dándolo a conocer a las máximas autoridades y posteriormente al personal.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>Nombre del Puesto: Jefe Unidad Financiera Institucional. Dependencia Directa: Despacho Ministerial. Puestos que Supervisa: Jefe de Presupuestos, Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad, Técnico Informático, Secretaria. Departamento: Unidad Financiera Institucional.</p>	1/1
---	-----

OBJETIVO:

Desarrollar el proceso administrativo financiero institucional, integrado e interrelacionado, en forma eficiente, oportuna y eficaz.

FUNCIONES:

- Ø Planificar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que permitan desarrollar el proceso administrativo financiero de la Institución.
- Ø Coordinar el proceso del ciclo presupuestario con las unidades técnicas y los diferentes departamentos de la UFI
- Ø Dirigir la ejecución del proceso administrativo financiero institucional
- Ø Controlar el manejo adecuado y transparente de los recursos financieros de la institución.
- Ø Realizar otras funciones afines al puesto


RELACIONES FUNCIONALES:**INTERNAS:**

- Ø Despacho Ministerial.
- Ø Dirección Nacional de Administración.
- Ø Departamento de Presupuesto.
- Ø Departamento de Tesorería.
- Ø Departamento de Contabilidad.
- Ø Unidad Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Ø Recursos Humanos.


EXTERNAS:

- Ø Ministerio de Hacienda.
- Ø Corte de Cuentas.
- Ø Organismos Internacionales.
- Ø SETEFE.
Instituciones Bancarias


Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Jefe de Presupuestos. Dependencia Directa: Jefe UFI. Puestos que Supervisa: Coordinador de Presupuestos. Departamento: Presupuestos.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Administrar el ciclo presupuestario institucional y el plan operativo del departamento, a fin de garantizar el buen uso de los recursos financieros.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Planificar las actividades y coordinar con el Jefe UFI, la elaboración del Presupuesto Institución Ø Organizar el proceso de la ejecución del presupuesto institucional Ø Dirigir las actividades de seguimiento y control al presupuesto institucional para la toma de decisiones Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Finanzas. Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Tesorería. Ø Departamento de Contabilidad. Ø Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Organismos Internacionales. Ø Auditoria Externa. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Presupuestos. Dependencia Directa: Jefe de Presupuestos. Puestos que Supervisa: Técnico Presupuestario. Departamento: Presupuestos.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Coordinar la formulación y ejecución del ciclo presupuestario y colaborar en la elaboración del plan operativo del departamento.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoyar en la Planificación de las actividades para la formulación y elaboración del Presupuesto Institución <input type="checkbox"/> Coordinar las actividades referentes a la ejecución del presupuesto institucional <input type="checkbox"/> Coordinar el seguimiento y control al presupuesto institucional <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirección Nacional de Finanzas. <input type="checkbox"/> Unidades Técnicas. <input type="checkbox"/> Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. <input type="checkbox"/> Departamento de Tesorería y Contabilidad. <input type="checkbox"/> Departamento de Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ministerio de Hacienda. <input type="checkbox"/> Auditoria Externa. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Jefe de Tesorería.</p> <p>Dependencia Directa: Jefe UFI.</p> <p>Puestos que Supervisa: Coordinador de Pagaduría Oficina Central, Coordinador de Pagaduría Fondo General, Coordinar de Embargos.</p> <p>Departamento: Tesorería.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Planificar, organizar y dirigir el pago de los compromisos institucionales para la adquisición de bienes y servicios así como pago de salario.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Mantener disponibilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones de la institución Ø Coordinar los pagos de los compromisos adquiridos por la institución Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Presupuestos. Ø Departamento de Contabilidad. Ø Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Corte de Cuentas. Ø Organismos Internacionales. Ø SETEFE. Ø Instituciones Bancarias. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Coordinador Pagaduría Oficina Central. Dependencia Directa: Jefe de Tesorería. Puestos que Supervisa: Técnico de Tesorería. Departamento: Tesorería.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Efectuar los pagos de salarios oportunamente y las remesas en el tiempo requerido por las instituciones financieras.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Recibir las planillas elaboradas por el departamento de Recursos Humanos, para revisar los descuentos y realizar los pagos correspondientes. Ø Presentar los requerimientos de fondos en el tiempo requerido. Ø Elaborar los informes de caja mensualmente y remitirlos al departamento de Contabilidad. Ø Autorizar constancias de sueldos de empleados. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Pagaduría Auxiliar de Proyectos. Ø Departamento de Presupuestos. Ø Departamento de Contabilidad. Ø Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Instituciones Bancarias. Ø Direcciones Departamentales. 	
<p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Pagaduría Fondo General. Dependencia Directa: Tesorero Institucional. Puestos que Supervisa: Encargado de Fondo Circulante de Monto Fijo. Departamento: Tesorería.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Dirigir, coordinar y controlar las operaciones financieras referentes al pago de remuneraciones, bienes y servicios, manejo de los fondos circulantes provenientes del fondo general.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Supervisar y coordinar el manejo de los fondos circulantes de Secretaria de Estado y Administración Financiera. Ø Coordinar el cumplimiento de fechas de pago tanto de remuneraciones como de bienes y servicios. Ø Establecer métodos de trabajos que conlleven al beneficio, agilidad y eficiencia del desempeño de las funciones de la Unidad. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Pagaduría Auxiliar de Proyectos. Ø Departamento de Presupuestos. Ø Departamento de Contabilidad. Ø Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Instituciones Bancarias. Ø Direcciones Departamentales. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo.</p> <p>Dependencia Directa: Coordinador de Pagaduría Fondo General.</p> <p>Puestos que Supervisa: Ninguno.</p> <p>Departamento: Tesorería.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Satisfacer necesidades para el funcionamiento del Ministerio de Educación a través del pago inmediato de adquisiciones de bienes y servicios.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar, controlar y tramitar pago a proveedores por medio de orden de compra. <input type="checkbox"/> Verificar la existencia de fondos para pagos. <input type="checkbox"/> Revisar y controlar los recibos para el pago de viáticos y misiones oficiales al interior del país. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirección Nacional de Administración. <input type="checkbox"/> Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. <input type="checkbox"/> Pagaduría Auxiliar de Proyectos. <input type="checkbox"/> Departamento de Presupuestos. <input type="checkbox"/> Departamento de Contabilidad. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ministerio de Hacienda. <input type="checkbox"/> Instituciones Bancarias. <input type="checkbox"/> Direcciones Departamentales. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Embargos. Dependencia Directa: Tesorero Institucional. Puestos que Supervisa: Colaborador de Fianzas y Subsidios. Departamento: Tesorería.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Coordinar la recepción, registro y control los descuentos por embargos judiciales a los empleados.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Revisar y dar visto bueno de actas de embargos, órdenes de descuento, informes de saldo, sobreseimiento, reintegros a pagadores y demandados, pago a demandantes y demás documentación generada en la sección de embargos. Ø Controlar los fondos de embargos judiciales. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Pagaduría Auxiliar de Proyectos. Ø Departamento de Contabilidad. Ø Departamento de Recursos Humanos. Ø Pagaduría Auxiliar Oficina Central. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Juzgados y Otras Instancias. Ø Instituciones Bancarias. Ø Direcciones Departamentales. Ø Procuraduría General de La Republica. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Contador Institucional.</p> <p>Dependencia Directa: Jefe UFI.</p> <p>Puestos que Supervisa: Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Activo Fijo, Coordinador de Informes de Caja.</p> <p>Departamento: Contabilidad.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Dirigir y coordinar el proceso de recepción y registro oportuno de la información financiera que garantice la confiabilidad en la rendición de cuentas.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Coordinar las validaciones de las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, generadas durante el Proceso Administrativo Financiero. Ø Monitorear los cierres de acuerdo a los plazos establecidos por el SAFI - DGCG. Ø Efectuar los análisis financieros respectivos, para ser remitidos a las autoridades institucionales. Ø Monitorear que los fondos transferidos manejados por las diferentes pagadurías auxiliares, se liquiden de forma mensual y oportuna. Ø Controlar los bienes propiedad del Ministerio de Educación. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Tesorería. Ø Departamento de Presupuestos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Corte de Cuentas y Auditoría Externa. Ø Organismos Internacionales. Ø SETEFE. <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Contabilidad. Dependencia Directa: Contador Institucional. Puestos que Supervisa: Técnico Contable. Departamento: Contabilidad.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Apoyar en la supervisión de los registros contables de todas las operaciones realizadas para generar los estados financieros.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Coordinar las tareas relacionadas con la revisión de aspectos legales y técnicos de las transacciones contables Ø Supervisar el registro de los hechos económicos Ø Contribuir al mantenimiento de un adecuado sistema de control interno contable Ø Verificar que el archivo contable este debidamente ordenado y referenciado Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Tesorería. Ø Departamento de Presupuestos. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ministerio de Hacienda. Ø Corte de Cuentas y Auditoria Externa. 	
<p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Activo Fijo. Dependencia Directa: Jefe de Contabilidad. Puestos que Supervisa: Técnico de Activo Fijo. Departamento: Contabilidad.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Dirigir y coordinar las acciones de registro y control de los bienes propiedad del Ministerio de Educación.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Supervisar el registro y control de bienes de la institución a nivel nacional. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Contabilidad. <p>EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Corte de Cuentas y Auditoria Externa. Ø Organismos Internacionales. Ø Direcciones Departamentales. 	
<p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>Nombre del Puesto: Coordinador de Informes de Caja. Dependencia Directa: Jefe de Contabilidad. Puestos que Supervisa: Técnico de Caja. Departamento: Contabilidad.</p>	1/1
<p>OBJETIVO:</p> <p>Presentar reportes al departamento de contabilidad, para efectuar registros contables y verificar la transparencia del uso de los fondos transferidos a las pagadurías departamentales.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <p>Ø Coordinar la revisión legal y técnica de los informes financieros y documentación de soporte de los pagos realizados por las diferentes pagadurías. Ø Realizar otras funciones afines al puesto.</p>	
<p>RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>INTERNAS:</p> <p>Ø Dirección Nacional de Administración. Ø Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Ø Departamento de Tesorería. Ø Departamento de Presupuestos.</p> <p>EXTERNAS:</p> <p>Ø Ministerio de Hacienda. Ø Corte de Cuentas y Auditoría Externa.</p> <p>Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____</p>	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

MANUAL


DE

PROCEDIMIENTOS

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS

Fecha: Noviembre 2005'

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3.5.1 Introducción.

El Manual de procedimientos es una herramienta de utilidad para el funcionamiento de toda estructura organizacional.


Los procedimientos, presentados son una descripción de la secuencia lógica de pasos a seguir en la realización de las actividades, que los empleados de la Unidad Financiera Institucional deben ejecutar.

El Manual contiene el procedimiento principal de cada unidad, detallado a través de una descripción narrativa.

3.5.2 Objetivos del Manual de Procedimientos.

Servir de guía al desarrollo de las acciones que realiza la Unidad Financiera Institucional.

Establecer las orientaciones para el funcionamiento de la Unidad Financiera Institucional.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


3.5.3 Instrucciones para el uso del Manual.

El manual de procedimientos, será un instrumento de aplicación para los diferentes departamentos que conforman la Unidad Financiera Institucional.


Proporcionar a cada jefatura o encargado de las diferentes unidades una copia del manual para que se le de la respectiva aplicación.

En vista que el personal no esta acostumbrado a la utilización de herramientas técnicas administrativas, es preciso que se den a conocer el manual a fin de sensibilizar al personal.


Deberá ser revisado constantemente y realizarle los cambios correspondientes en el momento oportuno, dándolo a conocer a las máximas autoridades y posteriormente al personal.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


DEPARTAMENTO: TESORERIA		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REMUNERACIONES.		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Ministerio de Hacienda	1	Programación de Ejecución Presupuestaria Aprobada.
Encargado de Recursos Humanos	2	Alimenta sistema Sistema Institucional de Recursos Humanos, incluyendo todos los movimientos de personal.
Encargado Recursos Humanos	3	Revisa información ingresada vrs. Pre-planilla, si todo esta bien, imprime planilla.
Encargado Recursos Humanos	4	Informa a Pagador auxiliar que puede generar solicitud de fondos por salarios y disco.
Coordinador de pagaduría central	5	Elabora solicitud de fondo con sus anexos.
Técnico Informático	6	Realiza migración de datos del Sistema Institucional de Recursos Humanos al Sistema de Administración Financiera Integrado y genera copia en disco.
Coordinador de pagaduría Oficina Central	7	Traslada a nivel central, solicitud de fondos y detalle por específicos y copia de respaldo vía diskett.
Técnico de Presupuesto	8	Recibe disketts y solicitud de fondos.
Técnico de Presupuesto	9	Confronta información con diskett, si todo esta bien retiene disco y copia, y traslada original y copias a tesorería Unidad Secundaria Financiera Institucional.
Técnico de presupuesto	10	Inicia proceso de carga salarios, verifica disponibilidad presupuestaria, si procede realiza carga obligaciones.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Técnico de Presupuesto	11	Si no existe disponibilidad, solicita aprobación al ministerio de hacienda y continua con proceso de carga.
Técnico de Presupuesto	12	Complementa la carga de salarios, informa al pagador Unidad Secundaria Financiera Institucional.
Técnico de Tesorería	13	Genera reporte de obligaciones confronta con solicitud de fondos departamentales.
Técnico de Tesorería	14	Si todo esta bien, solicita a contabilidad el devengado de las obligaciones.
Técnico de Contabilidad	15	Realiza devengamiento contable de las obligaciones e informa a tesorero.
Técnico de Tesorería	16	Emite reporte de obligaciones devengadas y si todo esta bien genera requisición de fondos de salarios.
Técnico de Tesorería	17	Traslada requisición de fondos a contabilidad para que asigne numero de partida contable.
Técnico de Contable	18	Elabora partida contable. Ingresos y devuelve requisición de fondos.
Coordinador de Pagaduría Oficina Central	19	Aprueba y envía requisición de fondos a tesorería.
Tesorero	20	Firma requisición de fondos y consolida remitiendo a Jefe Unidad Financiera Institucional.
Jefe UFI	21	Avala requisición de fondos consolidado y devuelve.
Tesorero	22	Presentación requisición de fondos ante la Dirección General de Tesorería.
Técnico de	23	Registro y control de requerimientos de


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Tesorería		fondos presentados a trámite.
Ministerio de Hacienda	24	Acuerdo de Transferencia de Fondos al Banco Central de Reserva
Banco Central de Reserva	25	Deposita fondos en cuenta Ministerio de Educación aperturada en banco comercial.
Banca Comercial	26	Efectúa depósito en cuenta del Ministerio de Educación.
Tesorería UFI	27	Confirmación de montos transferidos por Dirección General de Tesorería.
Técnico de Tesorería	28	Transfiere fondos a cuenta remuneraciones.
Tesorero	29	Verifica depósito en cuenta y elabora depósitos a pagadurías Auxiliares.
Pagaduría oficina central	30	Efectúa pago con acuerdo.
Coordinador de pagaduría oficina Central	31	Registro y control de embargos judiciales.
Coordinador de Pagaduría oficina Central	32	Elabora Informes financieros e informes de caja.
Técnico de Informe de Caja	33	Recibe y revisa informes de caja.
Técnico Contable	34	Registro del pagado de pagaduría auxiliar.
Técnico Contable	35	Registro contable del pagado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


Técnico Contable	36	<p>Archivo de informes financieros.</p> <p>Fin del Procedimiento.</p>
---------------------	----	--

Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado: _____


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: AUTORIZACION DE ACTAS DE EMBARGO.		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Coordinador de Embargo	1	Recibe actas de embargo, una original y copia y remite a Colaborador.
Colaborador de Embargos	2	Recibe y registra actas en libros de entrada.
Coordinador de embargos	3	Revisa mandamientos de embargo que venga firma, sello del juez y juzgado correspondiente y en el acta fecha, nombre del demandado, leyes de trabajo y persona que dio la información.
Coordinador de embargos	4	Firma documentos y devuelve a colaborador
Colaborador de Embargo	5	Aplica el embargo en el sistema mecanizado
Colaborador de Embargo	6	Devuelve originales firmados al ejecutor de embargos.
Colaborador de Embargo	7	Revisa orden de embargo con relaciona a paquetes correspondiente, fecha de acta, referencia del proceso, da visto bueno y envía a firma al coordinador de pagaduría general.
Colaborador de Embargo	8	Distribuye órdenes de embargo a las pagadurías correspondientes.
Colaborador de Embargo	9	Reciben órdenes de embargo y aplica descuento en planillas.
		<u>Fin del procedimiento.</u>


Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS.		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Unidades Técnicas	1	Remite a UACI solicitud de Bienes y Servicios.
Unidad de adquisiciones y contrataciones Institucional	2	Procesa solicitud de Unidades Técnicas.
Unidad de adquisiciones y contrataciones Institucional	3	Emite orden de compra o Contrato y da orden de inicio.
Técnico de Presupuestos	4	Genera Compromiso Presupuestario y anexa reporte.
Unidad de adquisiciones y contrataciones Institucional	5	Legalización de orden de compras o contrato y da orden de inicio.
Proveedor	6	Ejecuta Contratos y/o entrega Bienes y Servicios.
Unidades Técnicas	7	Recepción de Obras, Bienes o Servicios mediante firma acta.
Proveedores	8	Recibe acta de Recepción y procede a elaborar factura.
Proveedores	9	Elabora factura y presenta a UACI con acta de recepción.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Unidad de adquisiciones y contrataciones Institucional	10	Recibe factura y Acta de Recepción firmada y agrega a expediente.
Unidad de adquisiciones y contrataciones Institucional	11	Entrega a proveedor, expediente para solicitar quedan.
Encargado de Monto Fijo	12	Recibe del proveedor expediente completo.
Encargado de Monto Fijo	13	Examina expediente, factura y acta de recepción y procede a emitir quedan.
Encargado de Monto Fijo	14	Incorpora obligación al sistema.
Encargado de Monto Fijo	15	Remite expediente a Contabilidad.
Técnico de Contabilidad	16	Recibe y revisa expediente.
Técnico de Contabilidad	17	Valida en el sistema la incorporación de la obligación.
Técnico de Contabilidad	18	Generación de Partida Contable (Devengado).
Técnico de Contabilidad	19	Búsqueda No. de Partida Contable y Expediente.
Técnico de Contabilidad	20	Impresión de Comprobante Contable y anexa a expediente.
Técnico de Contabilidad	21	Archivo cronológico por número de Partida.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Coordinador de Pagaduría Fondo General	22	Generación de Requisición de Fondos.
Coordinador de Pagaduría Fondo General	23	Remite Requisición de Fondos para elabora Partida Contable.
Técnico de Contabilidad	24	Elabora Partida manual de Requisición de Fondos.
Encargado de Monto Fijo	25	Enumera y asigna No. De cheque a Proveedores.
Encargado de Monto Fijo	26	Consolida Requisición de Fondos de Bienes y/o Servicios.
Encargado de Monto Fijo	27	Legaliza Requisición de Fondos.
Jefe UFI	28	Avala Requisición de Fondos Consolidado.
Tesorero	29	Envía Requisición de Fondos a Dirección General de Tesorería.
Ministerio de Hacienda	30	Emite Acuerdo de Transferencia de Fondos.
Banco Central de Reserva	31	Deposita Fondos en Cuenta Institucional de la Banca Comercial.
Banca Comercial	32	Comunica Disponibilidad de Fondos en Cuenta Institucional.
Coordinador de Pagaduría Fondo General	33	Confirma montos transferidos por Dirección General de Tesorería.
Técnico Contable	34	Registro Transferencia hecha por la Dirección General de Tesorería. (Deposito Ajeno)
Coordinador de Pagaduría Fondo General	35	Transfiere Fondos a Pagadurías Auxiliares Unidad secundaria financiera institucional.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


Técnico Contable	36	Registra Transferencia de Fondos a Unidad secundaria financiera institucional (Liq. Dep. Ajeno)
Coordinador de Pagaduría Fondo General	37	Procede al PAGO.
Encargado de monto Fijo	38	Remite QUEDAN cancelado, copia de cheque, Libro de Banco e Informe de Caja.
Técnico Contable	39	Registro contable del Pago.
Técnico Contable	40	Archivo Número de Partida del Pagado.
		Fin del Procedimiento.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONSTATAION DE ACTIVO FIJO		
RESPONSABLE	No	ACTIVIDAD
Coordinador de Activo Fijo	1	Elaborar cronograma de actividades para realizar la constatación física de activo fijo y remite a Coordinado de Activo Fijo.
Jefe de Contabilidad	2	Revisa y da visto bueno al cronograma de actividades para que inicie la constatación física por departamento.
Técnico de Activo Fijo	3	Imprime reporte de activo asignados por Departamento para su constatación física.
Técnico de Activo Fijo	4	Remite memorandum a las diferentes departamento informando que iniciara la constatación física de inventario.
Técnico de Activo Fijo	5	Presenta al Departamento a revisar el activo que se tiene físicamente contra reporte impreso revisando numero de inventario, serie, modelo, color, año, costo etc.
Técnico de Activo Fijo	6	Esta todo correcto NO: continua paso 7 SI: continua paso 8
Técnico de Activo Fijo	7	Solicita al Jefe que aclare el porque no se encuentra algún activo. y luego procede a la actualización de base de datos. Continúa paso 7. Elabora informe y solicita firma del jefe de departamento de conforme.
Técnico de Activo Fijo	8	Actualiza base de datos
Técnico de Activo Fijo	9	Realiza informe general sobre la constatación física y lo remite al Coordinador de Activo Fijo.
Técnico de Activo Fijo	10	Fin de Procedimiento.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTO PRESUPUESTOS		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MODIFICACIONES AL PLAN DE ACCIÓN		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Técnico de la unidad técnica	1	Ingresa modificación en el Sistema integrado de administración de proyectos a nivel de recurso
Técnico presupuestario	2	Verifica categoría de gasto. parí-passu y específico de gasto, si existen observaciones remite a técnico de la unidad técnica
Técnico de la unidad técnica	3	corrige según las observaciones y remite a presupuesto
Técnico presupuestario	4	Compara disponibilidades y programación en PEP (programación de ejecución presupuestaria)
Técnico presupuestario	5	Verifica si necesita gestionar la modificación en el ministerio de Hacienda, si no aplica se ejecuta el paso No 6, si aplica ejecutar pasos del 7 en adelante.
Técnico presupuestario	6	Aprueba la modificación en el Sistema integrado de administración de proyectos.
Técnico presupuestario	7	Gestiona modificación ante el Ministerio de hacienda remite a la Dirección General de Presupuesto.
Ministerio de Hacienda	8	Aprueba la modificación solicitada y remite a unidad técnica.
Jefe de unidad técnica	9	Oficializa la modificación en el Sistema integrado de administración de proyectos.
Fin del Procedimiento		


Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REGISTRO CONTABLE.

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Jefe De tesorería	1	Remite expediente a contabilidad
Técnico de Contabilidad	2	recibe expedientes, los cuales pueden ser devengados, pagados o remesas y da visto bueno al envío de documentos.
Técnico de contabilidad	3	Revisa que los expedientes contengan compromiso presupuestario, orden de compra o contrato y quedan, cheques o remesas, según sea el caso.
Técnico Contable	4	Verifica que los documentos cumplan con los requisitos legales y técnicos: a) si no cumplen elabora observaciones al expediente y ejecuta del paso no 5 al 9 y continuar el proceso.
Técnico contable	5	Remite expediente a contador institucional
Contador Institucional	6	Recibe expediente, analiza y Revisa si procede o no la observación al expediente. A) si procede la observación, firma bitácora y remite a tesorería.
Técnico de Tesorería	7	recibe expediente y bitácora para corregir la observación, remite a contador institucional.
Contador Institucional	8	verifica expediente con observaciones remitidas: a) si la observación es superada, aprueba corrección y remite a técnico contable; se ejecutan los pasos del no 11 y 12 b) si la corrección no es superada remite a tesorería.
Técnico de Tesorería	9	recibe expediente y bitácora para corregir la observación, remite a contador institucional.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Contador Institucional	10	verifica que la observación sea superada remite a técnico contable.
Técnico contable	11	registra el devengado, pagado o remesa en SAFI.
Técnico contable	12	imprime comprobante contable y lo adjunta al expediente.
Técnico contable	13	Archiva expediente con sus comprobantes contables y remite según sea el caso: a) si es devengado remite a tesorería. Paso No 18 b) si es pago o remesa remite a contador. b) A pergaminos (Empresa contratada para el resguardo de archivo de la Unidad Financiera Institucional)
Técnico de Tesorería	14	Recibe expediente de devengado con partidas de Sistema de administración financiera institucional
Técnico de Tesorería	15	Elabora proceso de requerimiento de fondos
Técnico de Tesorería	16	Elabora cheques adjunta cheques al expediente y remite a contabilidad.
Técnico Contable	17	Recibe expedientes devengados y pagados y da visto bueno al envío de documentos.
Técnico contable	18	Verifica expedientes, y ejecuta los pasos del no 3 al 13 según corresponda.
Coordinador de Contabilidad	19	Verifica partida y soportes: a) si el registro presenta inconsistencias remite a técnico contable para que ejecute el paso 20. b) si el registro esta correcto ejecutar pasos de 28 en adelante.
Técnico Contable	20	Ejecuta los ajustes necesarios remite al coordinador de contabilidad para su revisión aprobación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Coordinador de Contabilidad	21	Firma comprobante contable para dar su aprobación al registro contable y remite al contador institucional el expediente ya completo para su respectiva aprobación
Coordinador Institucional	22	Verifica expediente, valida y remite a técnico contable
Técnico contable	23	Verifica que el expediente este completo con sus documentos de soporte y estén debidamente revisadas y aprobadas.
Técnico contable	24	Archiva expedientes de acuerdo al correlativo de partida en ampos debidamente rotulados. Fin del Procedimiento.


Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD


NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS.

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Técnico de caja	1	Recibe el informe de caja y extrae la conciliación bancaria con sus respectivos anexos (Conciliación, Estado de cuentas, libro de bancos, remesas, notas de abono y otros)
Técnico de caja	2	Verifica las firmas y sellos de la conciliación bancaria sean originales (Elaborado, revisado y autorizado)
Técnico de caja	3	Verifica que los saldos iniciales de los estados de cuenta y los libros de bancos, estén acordes a los saldos finales del mes anterior.
Técnico de caja	4	Coteja Estado de cuentas contra libro de bancos para determinar las partidas conciliatorias respectivas (Diferencia en cheques, remesa no registradas, cheques pendientes de cobro, y otros)
Técnico de caja	5	Verifica que los cheques emitidos sean en concepto de los gastos reportados según el informe de caja.
Técnico de caja	6	Si existe error en la conciliación, hace la respectiva observación y la remite al coordinador de informes de caja; si no procede al paso 11.
Coordinador de informes de caja	7	Emite nota respectiva dirigida a la pagaduría departamental que corresponda, para solventar la observación en el menor tiempo posible.
Pagador Aux. departamental	8	Soluciona la observación y devuelve el documento al coordinador de informes de caja.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


Coordinador de informes de caja	9	Si todo esta bien coordinador de informes de caja entrega conciliación al técnico de caja para que valide la información.
Técnico de caja	10	Verifica que se haya resuelto la observación, y valida la conciliación.
Técnico de caja	11	Reporta a coordinador de informes de caja sobre la revisión de la conciliación, y prosigue con la revisión del informe de caja. Fin del Procedimiento.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


DEPARTAMENTO: UNIDAD FINANCIERA		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SOPORTE TÉCNICO.		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Jefes de Departamento	1	Solicita por medio de memorandum reparación o mantenimiento de equipo al Técnico de Informática.
Técnico de informática	2	Remite a Técnico memorandum.
Técnico de informática	3	Recibe memorandum y realiza programación de visita.
Técnico de Informática	4	Se presenta al Departamento para realizar diagnóstico del equipo y si resulta que es problema de hardware Este tiene garantía? SI: Continúa paso 5 NO: Continúa paso 6
Técnico de Informática	5	Procede a elaborar solicitud al proveedor para que haga las gestiones de reparación.
Técnico de Informática	6	Técnico procede a solucionar el problema presentado por el equipo.
Técnico de Informática	7	Diagnóstico que resulta es problema de sistema se procede a la configuración e instalación del mismo.
Técnico de Informática	8	Comprueba que el equipo funcione
Técnico de Informática	9	Completa formulario de constancia de trabajo el cual contiene:
Técnico de Informática	10	Descripción del equipo: Tipo de Problema presentado, Usuario de equipo, técnico que realizo el trabajo Fin del Procedimiento.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO: UNIDAD FINANCIERA		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ARCHIVO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Secretaria	1	Recibe documentos de los diferentes departamentos
Secretaria	2	Elabora documentos que serán enviados a las diferentes departamentos o instituciones externas
Secretaria	3	Procede a clasificar la documentación que ha recibido así como la enviada.
Secretaria	4	Elabora viñetas para clasificar los fólder
Secretaria	5	Clasifica los fólder enviñetados en orden alfabético
Secretaria	6	Procede a guardarlos en el archivo
Secretaria	7	Elabora un listado de los archivos
		Fin del procedimientos


Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO: TESORERIA		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIAS DE FONDOS (SUBVENCIONES SUBSIDIOS)		
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Ministerio de Hacienda	1	Aprueba Programación de Ejecución Presupuestaria.
Entidades Adscritas y gestión educativa	2	Presentan recibo a Presupuesto.
Técnico de Presupuesto	3	Genera Compromiso Presupuestario.
Técnico de Presupuesto	4	Entrega a Unidad Adscrita y a Gestión Educ. el Compromiso Presupuestario.
Entidades Adscritas y gestión educativa	5	Recibe Compromisos Presupuestarios y entrega a tesorero.
Técnico de Tesorería	6	Recepción recibo Unidad Adscrita y Gerencia Educativa y emite quedan.
Técnico de Tesorería	7	Incorpora obligación al sistema
Técnico de Tesorería	8	Remite documentación a Contabilidad.
Técnico de Tesorería	9	Recibe y revisa expediente.
Técnico de Tesorería	10	Valida en sistema la incorporación de la obligación.
Técnico de Contabilidad	11	Generación de Partida Contable.(Devengado)
Técnico de	11a	Búsqueda No. de Pda. Contable Expediente.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Contabilidad		Impresión de Comprobante Contable y anexa expediente.
Técnico de Contabilidad	11b	Archivo cronológico por No. de Pda. a Presupuesto.
Técnico de Contabilidad	11c	Genera la Requisición de Fondos.
Técnico de Tesorería	12	Remite Requisición de Fondos para elaboración Partida. Contable.
Técnico de Contabilidad	13	Elabora Partida manual de Requisición de Fondos.
Técnico de Contabilidad	14	Contabiliza Requisición de Fondos.
Técnico de Tesorería	15	Registra, enumera movimientos de pago y asigna No. de cheque a Proveedores.
Jefe UFI	16	Avala Requisición de Fondos.
Técnico de Tesorería	17	Consolida y legaliza Requisición . de Fondos.
Jefe UFI	18	Avala Requisición de Fondos Consolidado.
Técnico de Tesorería	19	Envía Requisición de Fondos a la Dirección General de Tesorería.
Ministerio de Hacienda	20	Emite Acuerdo de Transferencia de Fondos.
Banco central de Reserva.	21	Transfiere Fondos a Cuenta Institucional del Banco Comercial.
Banca Comercial	22	Avisa disponibilidad de Fondos en Cuenta Institucional.
Técnico de Tesorería	23	Confirma montos transferidos por la Dirección General de Tesorería.
Contabilidad UFI	24	Registra transferencia hecha por la Dirección General de Tesorería.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Técnico de Tesorería	25	Transfiere Fondos a Pagadurías Auxiliares. Nota de Abono)
Técnico de Tesorería	26	Registra transferencia de fondos a USEFI.
Técnico de Tesorería	27	Genera Compromiso Presupuestario.
Técnico de Tesorería	28	Entrega cheque a Entidades Adscritas y Gerencia Educativa.
Entidades Adscritas y gestión educativa	29	Recibe Cheque.
Técnico de Tesorería	30	Remite a Contabilidad documentación. (copia de cheque)
Técnico de Contabilidad	31	Validación del Pago y genera partida
Técnico de Contabilidad	32	Busca No. de Pda. Contable del Expediente. e imprime comprobante contable.
	33	Archivo cronológico por No. de Partida.
		Fin del Procedimiento.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


3.6 MANUAL DE ANÁLISIS

Y

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS.
Fecha: Noviembre 2005

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3.6.1. Introducción.


El Manual de análisis y descripción de puestos ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción genérica donde se identifica el nivel jerárquico, así como también a cada uno de los puestos específicos dentro de la estructura organizativa de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación. Además, se detallan los requisitos mínimos que deben tener cada uno de los puestos para que pueda ser desempeñado.

3.6.2 Objetivos del Manual.

Que brinde al personal una guía en el desempeño adecuado de las actividades que le corresponden en su puesto de trabajo.

Que ofrezca información de consulta para el reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Que contribuya a facilitar la planificación y desarrollo de programas orientados a la atención del recurso humano.

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


3.6.3 Instrucciones para el uso del Manual.

El manual de descripción y análisis de puesto, será un instrumento de aplicación para los diferentes departamentos que conforman la Unidad Financiera Institucional.


Proporcionar a cada jefatura o encargado de las diferentes unidades una copia del manual para que se le de la respectiva aplicación.

En vista que el personal no esta acostumbrado a la utilización de herramientas técnicas administrativas, es preciso que se den a conocer el manual a fin de sensibilizar al personal.

Deberá ser revisado constantemente y realizarle los cambios correspondientes en el momento oportuno, dándolo a conocer a las máximas autoridades y posteriormente al personal.

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Jefe Unidad Financiera Institucional. Jefe Inmediato: Despacho Ministerial. Puestos que Supervisa: Jefe de presupuesto, jefe de tesorería, jefe de contabilidad, técnico informático, secretaria. Departamento: Unidad Financiera Institucional.</p>	1/3
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Coordinar, dirigir, gestionar y supervisar las actividades financieras y administrativas del ciclo presupuestario institucional en forma integrada e interrelacionada, así como el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el Sistema de Administración Financiera Integrado.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Proponer a los Titulares de la Institución, los lineamientos institucionales para la formulación del presupuesto y la distribución de los Techos Presupuestarios. Ø Conformar y coordinar el Comité Técnico de Formulación, del Presupuesto Institucional. Ø Supervisar y consolidar la elaboración del Plan Anual de Trabajo de las Unidades Presupuestarias. Ø Establecer con el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, el Programa Anual de Compras Ø Velar por que el personal de la UFI cumpla con el perfil adecuado al puesto que desempeña y establecer las prioridades sobre la capacitación que este requiere. Ø Coordinar y supervisar la elaboración del Presupuesto Preliminar Institucional. Ø Tramitar con autorización del Titular de la Institución la apertura o cierre de las Cuentas Corrientes Subsidiarias Institucionales Ø Coordinar la elaboración del Presupuesto de Efectivo de conformidad a la normativa emitida por el Ministerio de Hacienda. Ø Organizar y vigilar el periodo de cierre mensual y anual de las operaciones contables y presupuestarias Institucionales, determinadas por el Sistema de Administración financiera 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Institucional - Dirección de General de Contabilidad Gubernamental.

- Dirigir, coordinar y supervisar, el desarrollo de las fases del Ciclo Presupuestario
- Velar por la aplicación de las Normas y Procedimientos de Control Interno de las operaciones financieras.
- Elaborar y proponer al titular de la Institución las políticas, manuales, instructivos y demás disposiciones internas que regulen el Proceso Administrativo Financiero de la institución.
- Autorizar la realización de los gastos, ya sea para Remuneraciones o Bienes y Servicios.
- Autorizar los Requerimientos de Fondos, para su remisión al Ministerio de Hacienda - DGT.
- Determinar y supervisar la aplicación de las medidas correctivas que sugieran las Unidades de Auditoria Interna y externas (Ministerio de Hacienda DGCG, Corte de Cuentas, Firmas privadas y Organismos Internacionales.)
- Realizar otras funciones afines al puesto.

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

- Graduado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:


- Diplomado en la Ley del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Curso de Paquetes computacionales.
- Curso básico de inglés.
- Curso de Contabilidad Gubernamental.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- De cuatro a seis años en cargos similares.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.


	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Operatividad del Ciclo Presupuestario (presupuesto, tesorería y contabilidad) Gestión de Inversión.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad en el manejo de personal.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Secretaria de la Unidad Financiera Institucional.</p> <p>Jefe Inmediato: jefe UFI.</p> <p>Puestos que Supervisa: Ninguno.</p> <p>Departamento: Unidad Financiera Institución.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Desarrollar las actividades orientadas a organizar y controlar la información de la Unidad Financiera, a fin de brindar un apoyo administrativo eficiente.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Recibir y enviar correspondencia interna y externa de la unidad. Ø Redactar cartas, memorandums y otros documentos Ø Llevar control de permisos del personal y enviarlos a Recursos Humanos. Ø Preparar agenda sobre los compromisos del jefe Ø Realizar llamadas telefónicas del jefe de la unidad. Ø Fotocopiar documentos varios. Ø Efectuar requerimiento de suministros de oficina y su correspondiente distribución. Ø Organizar el archivo en orden cronológico Ø Clasificar la documentación por departamento y o institución remitente. Ø Archivar adecuadamente los documentos en fólder debidamente rotulados. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

Bachiller Técnico Vocacional especialidad Secretariado.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

Curso de paquetes de computación.

Curso de redacción y ortografía.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

Un año en puestos similares.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Manejo de archivos e inventarios.

Manejo de Paquetes de Computación, Windows, Word, Excel e Internet.

Conocimientos Básicos de Ingles.

5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

Uso de Fotocopiadora, Anilladora, Guillotina, Fax.


Manejo de Equipo de Oficina.

Buenas Relaciones Interpersonales.


Trabajo bajo presión.

Trabajo en Equipo.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico Informático. Jefe Inmediato: Jefe UFI. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Unidad Financiera Institucional.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Administrar y garantizar el funcionamiento del equipo y la aplicación informática SAFI, con la finalidad de apoyar la gestión de la Unida Financiera Institucional para que se genere información confiable y oportuna.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Cumplir y hacer cumplir las recomendaciones técnicas informáticas dictadas por el Ministerio de Hacienda Ø Garantizar la integridad de la aplicación informática SAFI. Ø Atender los requerimientos por fallas en la Aplicación Informática SAFI Ø Administrar la red Informática, los sistemas, copias de respaldo y gestionar la revisión del cableado. Ø Velar por que la información externa que se reciba, este libre de virus. Ø Mantener Copias de respaldo actualizadas de toda la información, fuera de las instalaciones de la institución (cajas de seguridad), de conformidad a los lineamientos del SAFI-DGCG. Ø Reportar oportunamente las fallas en los equipos para los correctivos pertinentes Ø Solicitar oportunamente a su dependencia, los suministros necesarios para la buena operación del equipo de computación. Ø Velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento para el equipo Informático Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:**1. EDUCACIÓN FORMAL:**

Egresado o graduado de Ingeniería o Licenciatura en Ciencias de la Computación o carreras afines.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

Curso básico de inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

Dos años en puestos similares.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Redes de computadoras personales.
- Conceptos básicos sobre comunicación electrónica de datos.
- Conceptos básicos sobre base de datos relacionales.
- Desarrollo de aplicaciones para ambiente multiusuarios.
- Sistema operativo Windows.
- Paquetes para oficina en ambiente Windows.
- Diagnóstico de fallas de Hardware.
- Paquetes computacionales.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Nombre del Puesto: Jefe de Presupuestos. Jefe Inmediato: Jefe UFI. Puestos que Supervisa: Coordinador de Presupuestos. Departamento: Presupuestos.	1/2
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Elaborar, supervisar y consolidar el anteproyecto de presupuesto, planes de trabajo de la Unidad Financiera y todos los documentos pertinentes a la ejecución y control del presupuesto y participar en la elaboración de planes de acción de proyectos de cooperación internacional.	
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS: <ul style="list-style-type: none"> Ø Dirigir la Formulación del Presupuesto y la distribución de los techos presupuestarios que sean aprobados. Ø Organizar, coordinar y consolidar la elaboración del Plan Anual de Trabajo de las Unidades Presupuestarias. Ø Establecer con el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, el Programa Anual de Compras. Ø Establecer con el jefe de Recursos Humanos el plan anual de capacitaciones. Ø Identificar necesidades de financiamiento de la institución y hacer las proyecciones correspondientes. Ø Organizar la preparación de la programación de ejecución presupuestaria PEP (de ingresos y egresos) Ø Dirigir la programación física financiera PFF Ø Monitorear los compromisos presupuestarios Ø Supervisar las modificaciones presupuestarias que fueren necesarias durante la ejecución del presupuesto votado. Ø Organizar las actividades para la Verificación de la disponibilidad presupuestaria de las órdenes de compra, Planillas de Remuneraciones y cualquier acto administrativo que genere un compromiso. Ø Dirigir las actividades para el Seguimiento y Evaluación de los resultados presupuestarios Ø Presentar informes presupuestarios a los diferentes Organismos de Financiamiento. Ø Coordinar con las otras áreas de la Unidad Financiera Institucional el control de saldos de los convenios de préstamo. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

Graduado o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Curso de Contabilidad Gubernamental.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Sistema de control interno.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

Trabajo en Áreas Financieras o de formulación y evaluación de proyectos, de dos a cuatro años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI, Ley y Reglamentos de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del sistema de administración financiera integrado.
- Operatividad del Ciclo Presupuestario.
- Conocimientos de computación.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad en el manejo de personal.
- Manejo de paquetes utilitarios.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.

Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador de Presupuestos. Jefe Inmediato: Jefe de Presupuestos. Puestos que Supervisa: Técnico Presupuestario. Departamento: Presupuestos.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Apoyar a la coordinación de estrategias que permitan la formulación y ejecución eficiente del presupuesto del Ministerio de Educación.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Coordinar la Formulación del Presupuesto y la distribución de los techos presupuestarios que sean aprobados. Ø Coordinar y consolidar la elaboración del Plan Anual de Trabajo de las Unidades Presupuestarias. Ø Coordinar con el Jefe presupuesto la validación del Programa Anual de Compras. Ø Coordinar con el jefe de presupuestos la validación del plan anual de capacitaciones. Ø Apoyar en la identificación necesidades de financiamiento de la institución al jefe de presupuesto. Ø Coordinar la preparación de la programación de ejecución presupuestaria-PEP (de ingresos y egresos) Ø Coordinar la programación física financiera - PFF Ø Monitorear los compromisos presupuestarios Ø Coordinar las modificaciones presupuestarias que fueren necesarias durante la ejecución del presupuesto votad Ø <i>Controlar las actividades para el Seguimiento y Evaluación de los resultados presupuestarios</i> Ø Coordinar las actividades para la Verificación de la disponibilidad presupuestaria de las órdenes de compra, Planillas de Remuneraciones y cualquier acto administrativo que genere un compromiso. Ø Coordinar la elaboración de informes presupuestarios para los diferentes Organismos de Financiamiento. Ø Coordinar con las otras áreas de la Unidad Financiera Institucional el control de saldos de los convenios de préstamo. Ø Realizar otras funcione afines al puesto. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

- Graduado o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Conocimientos de computación.
 Curso de Contabilidad Gubernamental.
 Formulación y evaluación de proyectos.
 Sistema de control interno.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Trabajo en áreas financieras o de formulación y evaluación de proyectos de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI, Ley y Reglamentos de la Renta e IVA.
 Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
 Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
 Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
 Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
 Operatividad del Ciclo Presupuestario (presupuesto, tesorería y contabilidad)


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
 Habilidad en el manejo de personal.
 Manejo de paquetes utilitarios.
 Habilidad para trabajo en equipo.
 Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado:** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Presupuestos. Jefe Inmediato: Coordinador Presupuestos. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Presupuestos.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Brindar apoyo técnico en los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y control de los recursos financieros asignados al Ministerio de Educación.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Revisar la Programación Anual de Compras - PAC e ingresarlo a los sistemas informáticos que corresponda. Ø Revisar e incorporar al sistema los datos concernientes al plan anual de capacitaciones. Ø Verificar los techos presupuestarios asignados a las diferentes unidades presupuestarias e ingresarlos al sistema informático que corresponda. Ø Ingresar al sistema la programación de ejecución presupuestaria-PEP (de ingresos y egresos) Ø Ingresar al sistema informático la programación física financiera - PFF Ø Elaborar los compromisos presupuestarios Ø Elaborar las modificaciones presupuestarias que fueren necesarias durante la ejecución del presupuesto Ø Verificar la disponibilidad presupuestaria de las órdenes de compra, Planillas de Remuneraciones y cualquier acto administrativo que genere un compromiso. Ø Apoyar en las actividades de Seguimiento y Evaluación de los resultados presupuestarios. Ø Elaborar informes presupuestarios para los diferentes Organismos de Financiamiento. Ø Elaborar un control de saldos de los proyectos Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

Estudiante o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Curso de computación.
- Curso de Contabilidad Gubernamental.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

Trabajo en Áreas Financieras o de formulación y evaluación de proyectos, de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Manual de Clasificación para las Transacciones financieras del sector público.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI).
- Conocimiento básico del Sistema SAFI.
- Paquetes computacionales.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajar bajo presión.
- Trabajar en equipo.
- Análisis y síntesis.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Jefe de Tesorería.</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe UFI.</p> <p>Puestos que Supervisa: Coordinador de Pagaduría Oficina Central, Coordinador de Pagaduría Fondo General, Coordinar de Embargos.</p> <p>Departamento: Tesorería.</p>	1/3
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Planificar, organizar, coordinar y supervisar aquellas actividades relacionadas con el pago de los compromisos.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Elaborar el presupuesto de efectivo con base al plan anual de trabajo, presupuesto votado y a la PEP y remitirlo al Ministerio de Hacienda - DGT a través de la Unidad Financiera Institucional Ø Consolidar los requerimientos de fondos , provenientes de las diferentes fuentes de financiamiento. Ø Monitorear los requerimientos de fondos presentados a tramite de pago ante la Dirección General de Tesorería Ø Realizar la cuadratura de los fondos transferidos por la Dirección General de Tesorería a la cuenta Subsidiaria Institucional , con carácter mensual y anual Ø Administrar la Cuenta Institucional subsidiaria y de la Cuenta de Embargos Judiciales. Ø Controlar las Disponibilidades Financieras de las Cuentas especiales de los diferentes prestamos aprobados al Ministerio de Educación. Ø Monitorear los saldos de las diferentes cuentas corrientes de la institución. Ø Verificar que los pagos de los compromisos adquiridos , se realicen de acuerdo al calendario de pagos y de acuerdo a los listados de obligaciones generados. Ø Efectuar el proceso de colocación de fondos a las subcuentas de las Unidades Subsidiarias Financieras de : Secretaria de Estado , CONCULTURA y de Bienestar Magisterial , con base a los requerimientos de Fondo 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Realizar la transferencia de fondos a través de la aplicación informática del PCBAC y del NetBanking.
- Atender las consultas provenientes de las diferentes usuarios internos (Pagadurías Auxiliares y otros) externos (DGT relativas al manejo de fondos
- Autorizar las ordenes de trabo de embargos , levantamiento de embargos, informes de saldo y los pagos ordenados por los diferentes Jueces de Causa al personal del Ministerio de Educación.
- Elaborar informes financieros a diferentes usuarios sobre la situación de las transferencias a las pagadurías auxiliares departamentales.
- Coordinar las actividades administrativas y financieras de las pagadurías auxiliares Institucionales.
- Realizar otras funciones afines al puesto.

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

- Graduado o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:


- Diplomado en la Ley del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Paquetes computacionales.
- Curso básico de inglés.
- Curso de Contabilidad Gubernamental.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia comprobada en cargos similares, relativa al manejo de fondos públicos en instituciones del sector publico, de dos a cuatro años.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Público.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


Cuentas de la República.

- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Operatividad del Ciclo Presupuestario.
- Paquetes computacionales.
- Conocimiento básico de la aplicación del SAFI.
- Análisis financiero.
- Contabilidad Gubernamental.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajar bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Análisis y síntesis de información.
- Capacidad de comunicación verbal o escrita.
- Liderazgo.
- Creatividad.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador Pagaduría Oficina Central. Jefe Inmediato: Jefe de Tesorería. Puestos que Supervisa: Técnico de Tesorería. Departamento: Tesorería.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Administración y supervisión de las actividades encomendadas al pago de sueldos al personal.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar las órdenes de descuento de las instituciones financieras y autorizarlas para ser aplicadas al personal de todas las Unidades a nivel central. <input type="checkbox"/> Determinar plazos de los descuentos a los empleados que poseen créditos en las instituciones financieras. <input type="checkbox"/> Tramitar las modificaciones en planillas con el departamento de Recursos Humanos. <input type="checkbox"/> Remesar a las instituciones financieras oportunamente. <input type="checkbox"/> Calcular los aguinaldos. <input type="checkbox"/> Revisar constancias de renta e informe de renta anual. <input type="checkbox"/> Verificar la disposición de fondos. <input type="checkbox"/> Identificar las erogaciones. <input type="checkbox"/> Mantener el libro banco actualizado y realizar conciliaciones bancarias de la cuenta pagaduría auxiliar. <input type="checkbox"/> Recibir de Recursos Humanos las constancias de sueldo. <input type="checkbox"/> Verificar que los datos de las constancias de sueldo sean correctos. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diplomado en la Ley del Sistema de Administración Financiera Institucional. <input type="checkbox"/> Paquetes computacionales. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Curso básico de inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

De uno a dos años en puestos similares.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Normas de control interno de la corte de cuentas.

Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Sistema de Integración Financiera Integrada.

Sistema de Administración de Pensiones.

Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.

Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

Trabajo bajo presión.

Trabajo en equipo.


Análisis y síntesis de información.

Capacidad de comunicación verbal o escrita.


Liderazgo.

Creatividad.

Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Tesorería. Jefe Inmediato: Coordinador de Pagaduría Oficina Central. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Tesorería.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Desarrollar y verificar los recursos financieros para el pago de salario a nivel central y el pago de préstamos a institución financiera.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Revisar e imprimir el cálculo de Prestaciones laborales. Ø Revisar remesas de pagos contra requerimientos de sueldos. Ø Enviar documentos para unidad de embargos. Ø Elaborar y revisar reportes a proveedores. Ø Elaborar remesas para los proveedores. Ø Elaboración y revisión de cuadro de pagos. Ø Elaborar el reporte del informe de caja. Ø Verificar en el informe de caja si existen sobrantes. Ø Realizar la remesa de reintegro a la Dirección General de Tesorería. Ø Remitir comprobante de reintegro a contabilidad. Ø Atender a empleados y público en general. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Estudiante o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Curso de contabilidad gubernamental. Ø Curso sobre Sistema de Administración Financiera Integrada. Ø Curso sobre ciclo presupuestario. Ø Cursos de computación. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en puestos similares de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Código de Trabajo.
- Ley del Servicio Civil.
- Ley del Seguro Social.
- Conocimiento de Leyes de La Superintendencia del Sistema de Pensiones.
- Normas Técnicas de Control Interno Corte de Cuentas.
- Sistema Integrado Recursos Humanos.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajar bajo presión.
- Trabajar en equipo.
- Análisis y síntesis.
- Manejo de paquetes utilitarios.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador de Pagaduría Fondo General. Jefe Inmediato: Tesorero Institucional. Puestos que Supervisa: Encargado de Fondo Circulante de Monto Fijo. Departamento: Tesorería.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Dirigir, coordinar y controlar las operaciones financieras del manejo de los fondos de gobierno a través de la pagaduría auxiliar.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Controlar los saldos de las cuentas de Remuneraciones, Bienes y Servicios y FANTEL. Ø Controlar los reintegros de fondos no utilizados que las Pagadurías Auxiliares efectúan y su respectivo reintegro a la Dirección General de Tesorería. Ø Elaborar reportes de pago de remuneraciones y bienes y servicios. Ø Realizar la cuadratura del pago de remuneraciones entre lo recibido y lo solicitado al Ministerio de Hacienda. Ø Revisar los cheques de proveedores contra Requerimientos de Fondos para firma. Ø Supervisar la entrega de cheques a proveedores. Ø Coordinar con Contabilidad problemas de registro de transacciones bancarias en el SAFI. Ø Monitorear el registro de las transacciones bancarias en el SAFI. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Estudiante o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Diplomado en la Ley del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Paquetes computacionales.
- Curso básico de inglés.
- Curso de leyes tributarias.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- De uno a dos años en puestos similares.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.
- Ley y Reglamentos de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Sistema Integrado de Recursos Humanos.
- Sistema de Administración Financiera Integrada.
- Sistema de Administración de Pensiones.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Análisis y síntesis de información.
- Capacidad de comunicación verbal o escrita.
- Liderazgo.
- Creatividad.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo.</p> <p>Jefe Inmediato: Coordinador de Pagaduría Fondo General.</p> <p>Puestos que Supervisa: Ninguno.</p> <p>Departamento: Tesorería.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Administrar los fondos circulantes de monto fijo del Ministerio de Educación para mantener disponibilidad y cubrir las necesidades de la Institución.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Calcular, elaborar y tramitar acuerdos de pago y recibo. <input type="checkbox"/> Elaborar y tramitar pólizas de reintegro. <input type="checkbox"/> Pagar mensual a la Dirección General de Tesorería del impuesto sobre la Renta efectuado a Proveedores. <input type="checkbox"/> Elaborar el informe anual de Retención de Renta. <input type="checkbox"/> Elaborar cheques y trámite de firmas de refrendarios. <input type="checkbox"/> Controlar los saldo en chequera y elaboración de Libro Banco. <input type="checkbox"/> Elaborar y Tramitar las remesas. <input type="checkbox"/> Manejar el archivo de documentación legal del Fondo. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estudiante o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Paquetes computacionales. <input type="checkbox"/> Curso básico de inglés. <input type="checkbox"/> Curso de leyes tributarias. <input type="checkbox"/> Curso de Contabilidad Gubernamental. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3. EXPERIENCIA LABORAL:

De uno a dos años en puestos similares.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.
- Ley y Reglamentos de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Análisis y síntesis de información.
- Capacidad de comunicación verbal o escrita.
- Liderazgo.
- Creatividad

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador de Embargos. Jefe Inmediato: Tesorero Institucional. Puestos que Supervisa: Colaborador de Fianzas y Subsidios. Departamento: Tesorería.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Recepción, registro y control de los descuentos por embargos judiciales a los empleados del Ministerio de Educación.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recepción, revisión y registro de descuentos mensuales en el Sistema de Embargos. <input type="checkbox"/> Registrar y entregar cheques a demandantes y demandados. <input type="checkbox"/> Firmar constancias de saldo a los demandados. <input type="checkbox"/> Asesorar legalmente a los demandados. <input type="checkbox"/> Revisar y firmar solicitudes de fianzas. <input type="checkbox"/> Revisar y firmar solicitudes de trámite de subsidios del ISSS. <input type="checkbox"/> Elaborar conciliaciones bancarias y libro de bancos. <input type="checkbox"/> Elaborar reporte de cuadro que refleja el informe mensual y anual de los saldos de embargos. <input type="checkbox"/> Elaborar informes de caja. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Graduado o egresado de Licenciatura en Ciencias Jurídicas. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Curso de paquetes computacionales. <p>3. EXPERIENCIA LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en cargos similares de uno a dos años. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Leyes Tributarias, Civiles y Mercantiles.
- Ley AFI y su reglamento.
- Otros.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Trabajar bajo presión.
- Elaboración de informes.
- Liderazgo.
- Habilidad de expresión oral y escrita.


Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Nombre del Puesto: Colaborador de Fianzas y Subsidios. Jefe Inmediato: Coordinador de Embargos. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Tesorería.	1/1
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Tramitar las fianzas a los empleados que por el tipo de cargo deben rendir y recuperar subsidios en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS: <input type="checkbox"/> Elaborar solicitudes de fianzas. <input type="checkbox"/> Tramitar la recuperación de subsidios. <input type="checkbox"/> Colaborar en la revisión de requerimientos. <input type="checkbox"/> Tramitar firmas de cheques del pagador y refrendarios. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto.	
IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO: 1. EDUCACIÓN FORMAL: <input type="checkbox"/> Egresado o estudiante Licenciatura en Ciencias Jurídicas. 2. EDUCACIÓN NO FORMAL: <input type="checkbox"/> Paquetes computacionales. 3. EXPERIENCIA LABORAL: <input type="checkbox"/> De uno a dos años en cargos similares. CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <input type="checkbox"/> Instructivo de lineamientos para el trámite de subsidios al ISSS. <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos sobre trámite de fianzas. <input type="checkbox"/> Leyes Tributarias, Civiles y Mercantiles. 5. HABILIDADES Y DESTREZAS: <input type="checkbox"/> Trabajar bajo presión. <input type="checkbox"/> Elaboración de informes. <input type="checkbox"/> Habilidad de expresión oral y escrita.	
Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado _____	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Contador Institucional.</p> <p>Jefe Inmediato: Jefe UFI.</p> <p>Puestos que Supervisa: Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Activo Fijo, Coordinador de Informes de Caja.</p> <p>Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Coordinar las validaciones de los registros contables producidos en el proceso administrativo financiero, monitorear que se realicen oportunamente los cierres mensuales y anuales.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Monitorear que la validación de los registros contables tengan su respectivo comprobante. Ø Coordinar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso, estén registradas en la Aplicación Informática SAFI a la fecha del cierre. Ø Coordinar que la documentación de respaldo contable institucional esté debidamente referenciado y completo. Ø Centralizar la información contable de las USEFI's. Ø Coordinar para el cierre anual las partidas de ajustes contables requeridas. Ø Generar, verificar y firmar conjuntamente con el Jefe UFI, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional que son requeridos por el Sistema de Administración Financiera Integrado y la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, autoridades superiores y organismos de control. Ø Supervisar que el inventario de activo fijo este actualizado. Ø Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Graduado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Diplomado en la Ley del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Curso de contabilidad gubernamental.
- Paquetes computacionales.
- Curso básico de inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en trabajos similares de dos a cuatro años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI, Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Operatividad del Ciclo Presupuestario (presupuesto, tesorería y contabilidad).
- Gestión de Inversión.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad en el manejo de personal.
- Manejo de paquetes utilitarios.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Nombre del Puesto: Coordinador de Contabilidad. Jefe Inmediato: Contador Institucional. Puestos que Supervisa: Técnico Contable. Departamento: Contabilidad.	1/2
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Apoyo a la supervisión de los registros contables de todas las operaciones realizadas, que éstos sean oportunos y cumplan con la normativa legal y técnica para generar Estados Financieros.	
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS: <ul style="list-style-type: none"> Ø Brindar los lineamientos a los técnicos contables sobre los documentos de respaldo que debe contener cada tipo de transacción. Ø Proporcionar los aspectos técnicos que debe cumplir la documentación de respaldo de las diferentes transacciones quien debe firmarlos, que sellos debe contener, etc.) Ø Orientar a los técnicos contables sobre que tipo de aspectos legales deben cumplir las transacciones. Ø Especificar los datos a cotejar en el sistema informático contra la documentación de soporte Ø Verificar que la validación de partidas contables este acorde a los registros aplicados en el sistema informático. Ø Orientar a los técnicos en la aplicación de cuentas y procedimientos para la elaboración de ajustes en caso que se requieran para el cierre contable. Ø Supervisar que los expedientes cuenten con sus respectivos comprobantes contables. Ø Monitorear que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso sean registradas oportunamente en el periodo que corresponde Ø Proporcionar los lineamientos a los técnicos para conciliar los registros contables contra la información de presupuesto y tesorería. Ø Brindar apoyo a los técnicos para el análisis de las cuentas que reflejen inconsistencias en los Estados Financieros. Ø Coordinar las tareas de depuración de los Estados Financieros en los casos que sea necesario. Ø Establecer el tipo de documentación de soporte que ampara cada tipo de transacción. Ø Supervisar que los expedientes sean archivados en orden cronológico y debidamente referenciados. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Controlar que se mantenga actualizado el inventario de documentos.
- Supervisar que el archivo sea remitido a la unidad encargada del resguardo del archivo institucional.
- Realizar otras funciones afines al puesto.

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

- Graduado en la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública o carrera a fin.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Curso de contabilidad gubernamental.
- Paquetes computacionales.
- Curso básico de inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en Contabilidad Gubernamental de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.
- Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Contabilidad Gubernamental.
- Sistema SAFI.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Numérica.
- En uso de sistemas contables.
- Liderazgo.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo bajo presión.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico Contable. Jefe Inmediato: Coordinador de Contabilidad. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Verificar y validar todos aquellos registros efectuados durante el ejercicio fiscal y generar los reportes contables que servirán para realizar el análisis financiero.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Verificar que los expedientes cuenten con los documentos de respaldo necesarios para el soporte de cada transacción de acuerdo a su naturaleza. Ø Comprobar que la documentación de respaldo de los expedientes cuenten con las firmas y sellos originales. Ø Confrontar los documentos con las normativas legales acordadas a cada transacción. Ø Cotejar los documentos con la información adicionada al sistema informático por el técnico de tesorería. Ø Validar las partidas contables con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos. Ø Elaborar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar los cierres contables. Ø Generar e imprimir los comprobantes contables (devengado, pagado, ajustes etc.) para cada transacción según corresponda. Ø Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en los sistemas informáticos en orden cronológico y dentro del periodo que corresponde. Conciliar los registros contables con la ejecución presupuestaria y los registros de tesorería. Ø Analizar las cuentas contables que reflejen sobregiro. Ø Analizar las disponibilidades e inversiones en existencia y activo fijo Ø Analizar las cuentas de gastos aplicadas en el periodo. Ø Depurar los Estados Financieros en el caso que existan inconsistencias en la información. Ø Remitir al contador institucional los informes relacionados al análisis financiero para la elaboración de 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

las notas a los Estados financieros.

- Verificar que los expedientes cuenten con toda la documentación de soporte.
- Organizar los expedientes en orden cronológico y correlativo
- Archivar los expedientes en ampos debidamente referenciados
- Elaborar un inventario de documentos
- Remitir el archivo a la unidad encargada del resguardo del archivo institucional.
- Realizar otras funciones afines al puesto.

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. EDUCACIÓN FORMAL:

- Estudiante o egresado en cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera.

2. EDUCACIÓN NO FORMAL:

- Curso aprobado de Contabilidad Gubernamental.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en puestos similares de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.
- Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Contabilidad Gubernamental.
- Sistema SAFI.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Elaboración de informes.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.
- Análisis y síntesis de información.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador de Activo Fijo. Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad. Puestos que Supervisa: Técnico de Activo Fijo. Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Coordinar y supervisar las acciones de registro y control de los bienes de la propiedad del Ministerio de Educación, para facilitar con ello el recuento y valor de los activos fijos de cada dependencia.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proporcionar asistencia técnica a las personas asignadas de activo fijo. <input type="checkbox"/> Preparar programas de visitas hacia las diferentes unidades. <input type="checkbox"/> Elaborar los informes de inventario de cargo y actualización. <input type="checkbox"/> Monitorear el registro del Activo Fijo en las oficinas departamentales y CONCULTURA. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Licenciado en Administración de Empresas o Contado Público. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cursos de paquetes computacionales. <input type="checkbox"/> Curso de Contabilidad Gubernamental. <p>3. EXPERIENCIA LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en cargos similares de dos a cuatro años. <p>4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</p>	


	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Normas de control interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley Orgánica de la Corte de Cuentas.
- Ley Gubernamental de Presupuesto.
- Proceso de Cargo y Descargo.
- Ley de control del Activo Fijo.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Dominio de paquetes computacionales.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Activo Fijo. Jefe Inmediato: Coordinador de Activo Fijo. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Registrar los cargos, traslados y descargos de bienes muebles e inmuebles propiedad del MINED a nivel local, central y departamental.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar la documentación concerniente al manejo de los activos fijos. <input type="checkbox"/> Preparar y generar los reportes sobre actualización de bienes muebles, inmuebles, y culturales pertenecientes al Ministerio de educación. <input type="checkbox"/> Dar visto bueno de traslados realizados en coordinación con la unidad de servicios generales. <input type="checkbox"/> Verificar el estado de los bienes cumplan con las especificaciones requeridas. <input type="checkbox"/> Asignar y colocar códigos de registro a cada uno de los bienes. <input type="checkbox"/> Ubicar y asignar el mobiliario a los departamentos que lo han requerido. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estudiante o egresado de cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Curso de paquetes computacionales. <input type="checkbox"/> Curso de Contabilidad Gubernamental. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en puestos similares de uno a dos años.


4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Ley y Reglamento AFI.
 Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
 Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
 Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
 Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
 Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
 Contabilidad Gubernamental.
 Sistema SAFI.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Elaboración de informes.
 Trabajo bajo presión.
 Trabajo en equipo.
 Adaptación al cambio.
 Análisis y síntesis de información.

Fecha: _____ Revisó: _____ Aprobado _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Coordinador de Informes de Caja. Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad. Puestos que Supervisa: Técnico de Caja. Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Administrar los fondos transferidos manejados por las diferentes pagadurías auxiliares, para la oportuna liquidación mensual.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Controlar la validación de montos de informes de caja. <input type="checkbox"/> Supervisar la elaboración de resumen de ingresos y gastos por línea presupuestaria. <input type="checkbox"/> Analizar los saldos en disponibilidad de efectivo reflejadas en los informes de caja de las pagadurías auxiliares. <input type="checkbox"/> Supervisar la cuadratura de las conciliaciones bancarias y libro bancos. <input type="checkbox"/> Comparar los requerimientos de fondos contra los gastos reportados en el informe de caja <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines del puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Graduado de cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Curso de paquetes computacionales. <input type="checkbox"/> Curso de Contabilidad Gubernamental. <p>3. EXPERIENCIA LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares de uno a dos años. <p>4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ley y Reglamento AFI. 	


	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Ley y Reglamento de la Renta e IVA.
- Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República.
- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Contabilidad Gubernamental.
- Sistema SAFI.


5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Elaboración de informes.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.
- Análisis y síntesis de información.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Caja. Jefe Inmediato: Coordinador de Informes de Caja. Puestos que Supervisa: Ninguno. Departamento: Contabilidad.</p>	1/2
<p>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Revisión legal y técnica de los fondos manejados por las diferentes pagadurías auxiliares e informes financieros.</p>	
<p>III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar las conciliaciones bancarias y libro de bancos. <input type="checkbox"/> Revisión de remesas hechas a las diferentes instituciones financieras. <input type="checkbox"/> Realizar control de ingresos y gastos por línea presupuestaria. <input type="checkbox"/> Reportar al coordinador de caja los reintegros de los fondos no utilizados. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones afines al puesto. 	
<p>IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>1. EDUCACIÓN FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estudiante o egresado de cualquiera de las carreras de Ciencias Económicas o afines al área financiera. <p>2. EDUCACIÓN NO FORMAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Curso de paquetes computacionales. <input type="checkbox"/> Curso de Contabilidad Gubernamental. <p>3. EXPERIENCIA LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares de uno a dos años. <p>4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ley y Reglamento AFI. <input type="checkbox"/> Ley y Reglamento de la Renta e IVA. <input type="checkbox"/> Ley y Reglamento de la Corte de Cuentas de la República. 	

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

- Ley y Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Contabilidad Gubernamental.
- Sistema SAFI.

5. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Elaboración de informes.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.
- Análisis y síntesis de información.

Fecha: _____ **Revisó:** _____ **Aprobado** _____

3.7 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

La propuesta de implementación del sistema de control interno a la unidad financiera tiene como objetivo garantizar que en futuros informes de auditorías realizados por la Corte de Cuentas no presenten observaciones de carácter administrativo en cuanto a la falta de herramientas administrativas.

Por otra parte, al contar con dichas herramientas la Unidad Financiera podrá implementar sus normas técnicas de control interno específicas bajo el enfoque COSO ya que éstas permitirán evaluar del control interno.

Por lo tanto para dar a conocer la propuesta se presenta las actividades que se realizarán:

Realizar presentación de las herramientas administrativas a los jefes de unidad financiera y al coordinador de la unidad de Capacitación de Recursos Humanos de Ministerio de Educación.

Realizar una discusión con los jefes de la unidad financiera y el coordinador de la unidad de Capacitación de Recursos Humanos, para aclarar dudas sobre la propuesta presentada, a fin de garantizar su comprensión y puedan así darla a conocer a todo el personal de la UFI.

Si los jefes de la Unidad Financiera y el coordinador de la unidad de Capacitación de Recursos Humanos deciden implementar la propuesta, estos deberán coordinar el proceso a seguir para realizar la capacitación.

Entre los pasos a seguir se pueden mencionar:

Reservar local y verificar su condición.

Programar grupos y fechas de capacitación.

Preparar y distribuir el material de capacitación.

Realizar el control de asistencia y participación de los empleados.

3.7.1 Recursos para la Propuesta de Implementación.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, será necesario utilizar recursos humanos, técnicos y financieros.

Los recursos humanos están integrados por el personal de la unidad de capacitación del departamento de recursos Humano, quienes impartirán la capacitación y el personal de la Unidad Financiera al cual se le brindara la capacitación.

Los recursos técnicos que se usarán durante el desarrollo de la implementación de la propuesta serán: el local donde se impartirá la capacitación será el salón de usos múltiples del Ministerio de Educación; Además se usarán recursos materiales como: fotocopidora, computadoras, impresoras y papelería.

Presupuestos de Gastos para Implementación de la Propuesta.

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Recursos Humanos	
Facilitador	\$ 3,000.00
Recurso Materiales	
Material Didáctico	\$ 180.00
Material Impreso	\$ 100.00
OTROS GASTOS	
Refrigerios	\$ 420.00
SUB TOTAL	\$ 3,700.00
IMPREVISTOS 5%	\$ 185.00
TOTAL	\$ 3,885.00

3.7.2 Seguimiento de la Implementación del Sistema.

El seguimiento del sistema de control interno se convierte en una tarea continua, en el cual se deberán actualizar las herramientas administrativas para adaptarlas a las condiciones laborales actuales de la institución.

3.7.3 Evaluación de la Implementa del Sistema.

Este proceso es muy importante en la implementación de la propuesta del sistema, ya que pretende medir el nivel de aprendizaje, adquirido por los participantes y verificar si los ponen en práctica dentro del puesto de trabajo.

Para realizar la evaluación de la capacitación se le recomienda al coordinador de la unidad de capacitación de Recursos Humanos tomar en cuenta algunos criterios:

Verificar si los cursos de capacitación fueron impartidos en los horarios y fechas establecidas.

Determinar que beneficios obtuvieron los empleados durante la capacitación.

Realizar control de asistencia y participación de cada uno de los empleados.

Evaluar algunos aspectos sobre la organización y desarrollo del evento.

Evaluar al personal que brindo la capacitación.

Y otra información que sea de importancia evaluar.

Además el jefe de cada departamento puede realizar entrevistas a los empleados para conocer su opinión acerca de los beneficios de la capacitación.

Recomienda que el seguimiento y evaluación del sistema se realice cada seis meses.

3.7.4 Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo bajo el Enfoque COSO, Para La Unidad Financiera Institucional Del Ministerio De Educación.

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Presentación Manual de organización y Funciones	Grupo de Tesis	■					
Presentación Manual de Procedimientos	Grupo de Tesis		■				
Presentación Manual de Análisis y Descripción de Puestos	Grupo de Tesis			■			
Aclaración de dudas	Grupo de Tesis			■			
Coordinar, programar y reproducción de material para Capacitación	Jefes UFI y R.R. H.H.			■			
Capacitación Manual de organización y Funciones	Recursos Humanos			■	■		
Capacitación Manual de Procedimientos	Recursos Humanos				■	■	
Capacitación Manual de Analisis y Descripción de Puestos	Recursos Humanos					■	■
Seguimiento.	Jefes UFI y R.R. H.H.						■
Evaluación	Jefes UFI y R.R. H.H.						■

BIBLIOGRAFIA**1. LIBRO**

Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia 2003, No. Páginas 699.

Koontz, Harold y otros, "Administración una Perspectiva Global", 12ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 2004, No. de Páginas 803.

Mantilla Blanco, Samuel Alberto, "Control Interno Estructura Conceptual Integrada", 1ª Edición, 2da reimpresión, Ecoe Ediciones, Colombia 1998, No. Páginas 319.

Mendez A. Carlos, "Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación".

Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos", No. de Páginas 161.

Sampieri y otros, "Metodología de la Investigación", Editorial McGraw-Hill, segunda edición, 1998, No. Páginas 501.

2. TESIS

Mena Guerra, Néstor Oswaldo Y Otros, "Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo Aplicable a Las Asociaciones Cooperativas de Consumo Afiliadas a La Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo (FEDECONSUMO) Ubicadas en la Zona Metropolitana de San Salvador", Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador.

3. LEYES Y REGLAMENTOS

Corte de Cuenta de la Republica, "Normas Técnicas de Control Interno / 2000", Decreto No. 15, Publicado en el Diario Oficial No. 21 del 31 de enero de 2000, El Salvador, No. de Páginas 40.

Corte de Cuenta de la Republica, "Normas Técnicas de Control Interno / 1993", Decreto No. 302, Publicado en el Diario Oficial No. 152 del 20 de agosto de 1992, El Salvador, No. de Páginas 71.

Corte de Cuentas de la Republica, " Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno", Decreto No. 4 Publicado en El Diario Oficial el 29 de septiembre de 2004, Tomo 364. No. Páginas 32.

Corte de Cuentas de la Republica, "Lineamientos Específicos Para La Elaboración del Proyecto de Normas Especificas Para El Sistema de Control Interno de cada entidad del Sector Publico", Circular Externa No 2/2005, del siete de abril de 2005, No. de Páginas 8.

Decreto 38 "Constitución de la Republica de el Salvador", Imprenta Offset Cuscatlán, San Salvador, No. de Páginas 65.

Ministerio de Hacienda, "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado AFI", San Salvador, 6 de diciembre de 1995.

4. DOCUMENTACIÓN

Dirección General de Contabilidad Gubernamental, "Normativa General para la Modernización del Órgano Ejecutivo", Material de Capacitación, No. de Páginas 33.

El Diario de Hoy, " 10 Años de Vigencia de la Ley de la Corte de Cuentas", San Salvador, martes 4 de octubre de 2005, No. de Pág. 8.

Luis Enrique Cordova, "Manual de Organización Para Las Unidades Financieras Institucionales (UFI`S)", Ministerio de Hacienda, San Salvador, cuatro de enero de 2001, No. de Páginas 22.

Ministerio de Educación, "Manual de Bienvenida a Personal Técnico Administrativo, Ministerio de Educación", Primera Edición, 2000 Ejemplares, Impreso Por Procesos Gráficos, San Salvador, El Salvador, C.V., Diciembre 2003 No. de páginas 40.

Ministerio de Educación, "Plan Nacional de Educación 2021, Metas y políticas para construir el país que queremos", Primera Edición (10,000 Ejemplares), Impresa Por "Algier`S Impresores, S.A. De C.V., San Salvador, El Salvador, C.A., Marzo/2005, No. de Páginas 37.

5. INTERNET

José Eduviges Rivas, "Modernización del Estado y Globalización", Monografía.

www.monografias.com/trabajos/modernizacion/modernizacion.shtml

A N E X O S

ANEXO No. 1

Objetivos del Ministerio de Educación.

Mejorar la calidad de los servicios educativos mediante el fortalecimiento del desempeño de directores y docentes, la introducción de tecnologías educativas y la transferencia de recursos financieros a los centros educativos para atender necesidades del aula.

Facilitar el acceso a la educación introduciendo nuevas modalidades de atención, educación inicial, educación acelerada, educación a distancia y programas compensatorios, etc.

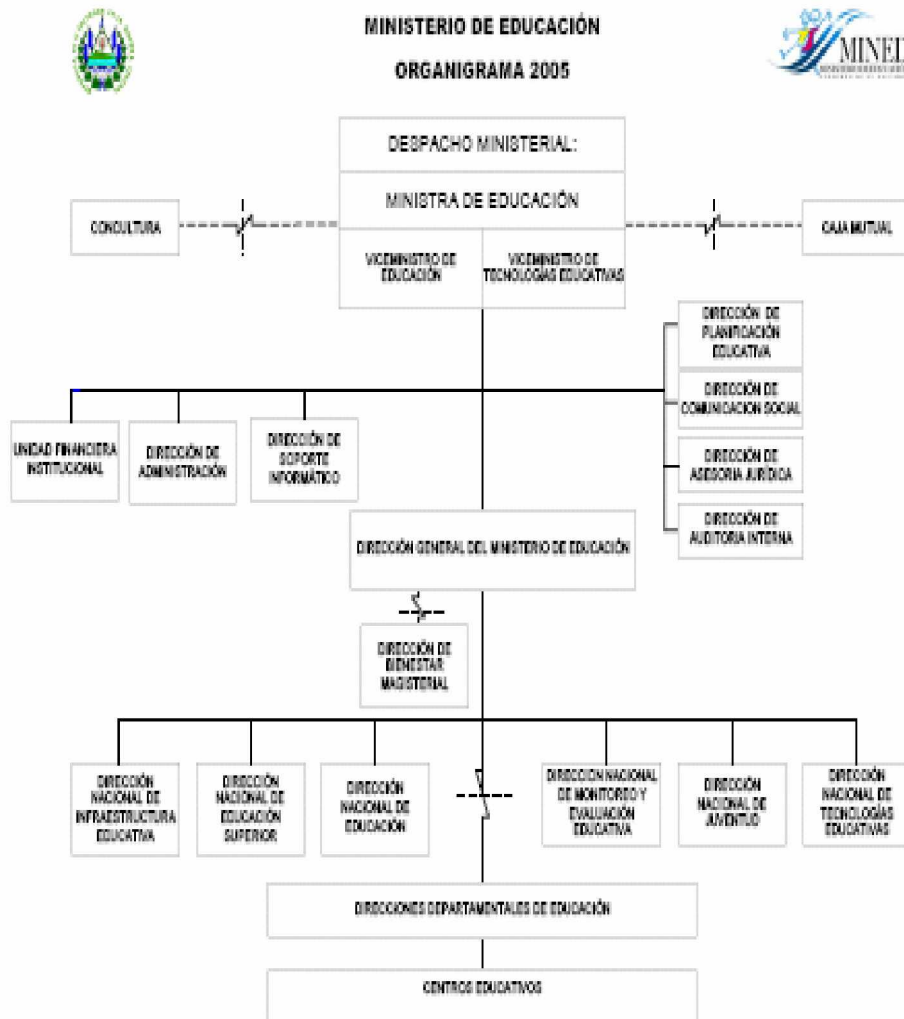
Profundizar la formación en valores, la creación de espacios culturales y de desarrollo personal; Impulsar una política cultural integral que fortalezca la identidad nacional y fomente la participación de la familia en la formación de valores.

Fortalecer la participación de la comunidad educativa en los Consejos Directivos Escolares (CDE), las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE) y los Consejos Educativos Católicos (CECE); Y del resto de actores locales para mejorar la calidad y equidad de la educación.

Fuentes: Manual de Bienvenida a Personal Técnico Administrativo, Ministerio de Educación.

ANEXO No.2

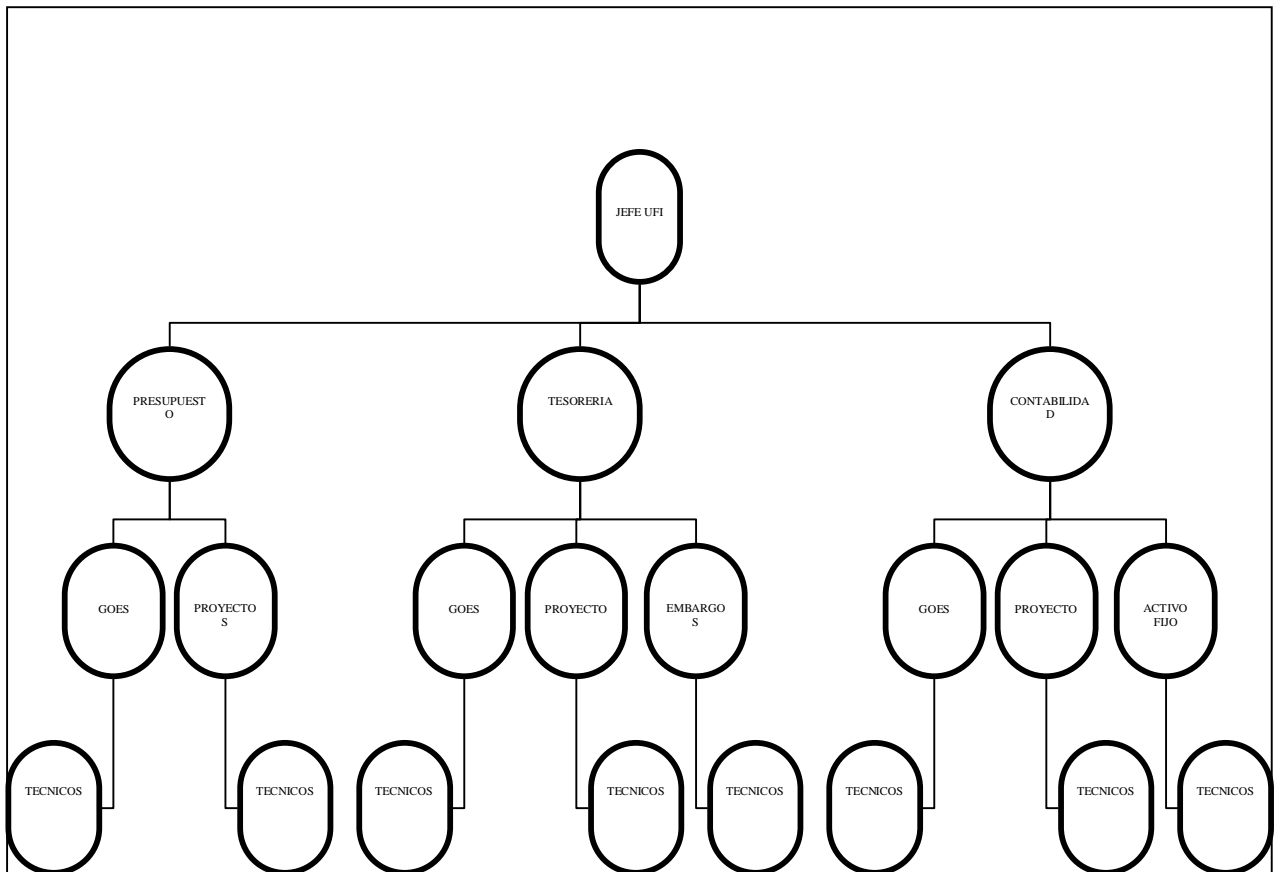
Estructura Organizacional del Ministerio de Educación



Fuente: WWW.@mined.gob.sv

ANEXO No.3

Estructura Organizacional de La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación actual.



Fuente: Unidad Financiera Institucional del MINED.
Responsable: Lic. Eduardo Alas

ANEXO No. 4

Atribuciones Y Funciones de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Educación.

Según el Manual de Organización Para Las Unidades Financieras Institucionales (UFI`S), emitido por el Ministerio de Hacienda el cuatro de enero de dos mil uno en San Salvador, El Salvador son:

Emitir las disposiciones y lineamientos internos financieros institucionales dentro del marco general de la Ley AFI y la normativa emitida por el Ministerio de Hacienda, los que serán aplicados por todos los componentes de la institución y deberán ser aprobados por el ministerio en mención, previo a su divulgación y puesta en práctica.

Generar información financiera institucional integrada para apoyar la toma de decisiones.

Facilitar la gestión financiera, centralizar la información relacionada con la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria; así como descentralizar los registros que se generen durante el ciclo presupuestario, cuando el proceso administrativo se desconcentre en Unidades Secundarias Ejecutoras (USEFI's).

Cumplir con la normativa que emita el Ministerio de Hacienda, sobre las operaciones del proceso administrativo financiero en lo que respecta a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, así como las gestiones relacionadas con las operaciones de inversión y crédito público.

Asesorar y proporcionar información física y financiera oportuna a las autoridades superiores de la institución para la toma de decisiones.

Centralizar la información y rendir informes sobre la gestión física y financiera a los subsistemas del SAFI.

Desarrollar la gestión financiera institucional de conformidad al Plan de Gobierno, Plan de Trabajo Institucional y a las Políticas Gubernamentales, Institucionales y Presupuestarias.

Cumplir las normas y procedimientos de control interno, que para su ámbito de gestión determine el ente rector de la

materia, con relación a las operaciones financieras institucionales.

Realizar oportunamente las medidas correctivas establecidas por los entes rectores y normativos, en materia de su competencia.

Gestionar la obtención de los recursos financieros en forma oportuna, a fin de cumplir con el pago de los compromisos adquiridos por la institución, así como el requerimiento de fondos que se otorga a las entidades descentralizadas, de conformidad a la normativa vigente.

Velar por que el personal de la UFI esté adecuadamente capacitado en los diferentes subsistemas que componen el SAFI.

Cumplir con los períodos establecidos en la normativa correspondiente, para el cierre mensual y anual de las operaciones financieras.

Desarrollar y cumplir con otras funciones que sean establecidas por las autoridades superiores institucionales y por el Ministerio de Hacienda.

ANEXO No. 5

CIRCULAR EXTERNA, C. de C. No. 2/2005 LINEAMIENTOS ESPECIFICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE NORMAS ESPECÍFICAS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE CADA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO.

I. OBJETIVO:

Proporcionar a las instituciones sujetas al ámbito de fiscalización de la Corte de Cuentas, lineamientos para la preparación del proyecto de Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) que según el Art. 39 del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno, cada entidad del sector público deberá presentar a la Corte de Cuentas de la República, a más tardar el 30 de junio de 2005.

II. BASE LEGAL

Los Arts. 5 numeral 2 literal a) 24 y 25 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, otorgan a la Corte las facultades legales para regular a las entidades en materia de control interno.

III. ANTECEDENTES DEL CAMBIO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO (NTCI)

De conformidad al Plan Estratégico Quinquenal 2003-2007, de la Corte de Cuentas de la República, estamos actualizando permanentemente la normativa legal y técnica que nos compete como Organismo Superior de Control; en ese contexto.

hemos emitido las nuevas Normas Técnicas de Control Interno bajo el enfoque COSO.

Como es sabido, la comisión nombrada por el senado de los Estados Unidos de América, conocida como Comisión Treadway, creó en el año 1985, el "Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, constituido por representantes de prestigiosas organizaciones tales como: Asociación Americana de Contadores (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gerentes Contables (IMA), siglas en inglés.

El informe preparado por esta Comisión se denominó Informe COSO el cual fue publicado en 1992 y trata sobre el Marco Integrado de Control Interno (Internal Control-Integrated Framework) y está basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos al tema; presenta una

visión actualizada en materia de control, que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

La Corte de Cuentas de la República, como Organismo Rector del Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, responsable del desarrollo de la normativa en materia de control aplicable a las entidades y organismos del sector público, mediante el Decreto No. 4 de fecha 14 de septiembre de 2004, emitió el Reglamento que contiene las Normas Técnicas de Control Interno, que servirán de marco básico para que cada una de las Instituciones del Sector Público, preparen sus propias normas técnicas de control interno específicas, en concordancia a lo dispuesto en el Art. 26 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Con la intención de contribuir a que exista una mayor comprensión sobre los resultados que se espera alcanzar con la elaboración de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas por parte de cada una de las instituciones del sector público, se emiten los lineamientos presentados en esta Circular.

IV. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes del Sistema de Control Interno deben operar integrados para ser eficaces y facilitar el logro de los objetivos de la institución, los cuales son:

1. Ambiente de Control

Se entenderá que son los factores que determinan las líneas generales con las cuales debe manejarse una institución pública, de acuerdo al estilo de administración y valores de los funcionarios que la están administrando, a fin de obtener actividades proactivas para el manejo eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

2. Valoración de Riesgos

En este componente se deben establecer la misión, visión y los objetivos institucionales, que formarán parte del plan estratégico institucional. Adicionalmente, debe normarse que cada unidad organizativa de la entidad, elabore un plan anual operativo estableciendo los objetivos y metas específicas en concordancia con la planeación estratégica institucional.

Tomando en cuenta la misión, visión, objetivos institucionales, la naturaleza y magnitud de la entidad, se deben identificar los factores de riesgos o problemas, considerando el impacto de

los mismos en la institución y la probabilidad o frecuencia de que ocurran, principalmente los relacionados con:

- Las operaciones de la entidad.
- La información financiera.
- Las personas que integran la organización.
- Los aspectos tecnológicos.
- Los factores ambientales.
- La imagen institucional.
- La discrecionalidad.
- Los aspectos regulatorios.

3. Actividades de Control

En este componente se deben establecer las medidas de control orientadas a eliminar o mitigar los riesgos identificados, las cuales deben estar inmersas en los procesos normales de la entidad; sirven para asegurar que las políticas y procedimientos establecidos por la autoridad competente se cumplan. Una vez establecidos estos controles, contrarrestan los problemas identificados llevando a la institución a un mejor nivel de control, facilitando el logro de los objetivos y metas institucionales.

Ejemplo:

Si la entidad identificó como riesgo potencial la falta de idoneidad del personal, debe realizar como mínimo las siguientes acciones de control:

- Normas relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y control de asistencia.

Si la entidad identificó como riesgo potencial el manejo inadecuado del efectivo, debe realizar como mínimo las siguientes acciones de control:

- Normas relacionadas con: Arqueos de fondos, conciliaciones bancarias, fondos circulantes de monto fijo, etc.

4. Información y Comunicación

La máxima autoridad de cada entidad debe asegurarse de mantener un adecuado sistema que permita la identificación, registro y flujo de la información, para garantizar la existencia de canales de comunicación eficientes, a efecto de tomar decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, etc. y rendir cuenta de la gestión.

Las políticas y procedimientos establecidos en cada entidad, deben darse a conocer a todos los niveles jerárquicos y asegurarse de que sean comprendidos para que cada uno de los miembros de la organización contribuya al logro de los objetivos.

5. Monitoreo

Es la acción vigilante o supervisora que permite conocer si el sistema de control interno está funcionando y se logran los resultados esperados; esta actividad será desarrollada en el curso normal de las operaciones por los servidores responsables de las mismas y la jefatura inmediata, así como por medio de evaluaciones independientes realizadas por la Unidad de Auditoría Interna y el control externo posterior.

V. LINEAMIENTOS

1. Para la preparación del proyecto de Normas Técnicas de Control Interno Específicas NTCIE, las entidades deben auxiliarse de un diagnóstico de la situación institucional. Para elaborar el diagnóstico se pueden utilizar métodos, como software especializados o un análisis FODA, que consiste en la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente existen en la institución y que les sirva como punto de partida para mejorar la administración; en caso de no contar con información actualizada al respecto, podrán apoyarse para esos efectos, entre otros, en los instrumentos siguientes:

Planes estratégicos y operativos: Descripción de los propósitos que espera alcanzar la administración de cada institución, o sea, cuales son los objetivos estratégicos y operativos y las metas que se desean alcanzar. En estos documentos quedan plasmados la misión, visión y objetivos institucionales, mismos que están basados en el pensamiento estratégico de la administración.

Informes de auditoría interna y/o externa: Documentos que contienen información relacionada con las debilidades y deficiencias de la entidad, así como las recomendaciones necesarias para superarlas.

Evaluaciones de desempeño y autoevaluaciones del cumplimiento de metas: Es la medición tanto de las labores desarrolladas de forma individual como del alcance de las metas de forma institucional, identificando los éxitos y fracasos de la administración, lo cual permite definir las acciones a seguir.

Normativa interna: Son los instrumentos administrativos que cada institución ha emitido, los cuales servirán de apoyo para elaborar sus normas técnicas.

2. El formato de las NTCIE de cada entidad, será siguiendo el orden establecido en el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte, utilizando capítulos y artículos para el desarrollo de los tópicos que integrarán cada uno de los componentes del control interno, conforme Anexo No. 1.

3. La formulación de las NTCIE, deberá estar en armonía con las leyes, reglamentos, manuales, instructivos, códigos, etc., aplicables a cada entidad.

4. Las NTCIE deberán referirse a lo que se pretende normar, cuando se requiera, incluirán el nombre de los documentos administrativos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a las mismas, pero no su desarrollo; de no existir tales instrumentos, deberán elaborarse y oficializarse de forma paralela o posterior a la preparación del proyecto de NTCIE, por ejemplo, el código de ética, reglamento interno de personal, reglamento orgánico funcional, manual de descripción de puestos, manual de funciones, manuales de procedimientos, etc.

5. Al hacer referencia a herramientas administrativas como manuales o instructivos, previa preparación de los instrumentos que aún no se tengan, se deberán plantear, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la entidad la base legal para hacerla?
- ¿Cuál será el objetivo o propósito del instrumento?
- ¿Quién es el responsable de prepararlo?
- ¿Quién lo autorizará?
- ¿Cómo se realizará la divulgación?
- ¿Quiénes deberán cumplirlo?
- ¿Quién evaluará su cumplimiento y con qué periodicidad?

6. Consideraciones para redactar las NTCIE:

a. Utilizar verbos que indiquen una obligación o acción a cumplir o el comportamiento esperado.

b. Aplicar sentido positivo, buscando la situación ideal o deber ser, que refleje el claro compromiso de los titulares, funcionarios y demás servidores de la entidad.

c. El lenguaje utilizado deberá ser claro y sencillo, atendiendo la cultura organizacional. La terminología técnica deberá ser aclarada en el glosario, para facilitar la comprensión y aplicación de las normas.

7. Las entidades que poseen dependencias con funciones operativas diferentes (Vice Ministerios, Direcciones, etc.), deberán incluirse dentro de las actividades de control, secciones que les permitan normar los sistemas de control, quedando obligadas dichas dependencias a dar cumplimiento a las NTCIE de aplicación general en la entidad.

8. Las consultas sobre cada proyecto de NTCIE, serán atendidas por la Comisión Técnica nombrada por la Dirección de Auditoría, responsable de auditar a cada entidad.

9. En Anexos Nos. 2 y 3, se presentan ejemplos necesarios para elaborar cada proyecto de NTCIE.

San Salvador, 7 de abril de 2005.

DIOS UNION LIBERTAD

Dr. Rafael Hernán Contreras Rodríguez
Presidente de la Corte de Cuentas de la República

ANEXO No. 6

REGLAMENTO DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA

DECRETO No. 4

EL PRESIDENTE DE LA CORTE DE CUENTA DE LA REPÚBLICA,

CONSIDERANDO:

- I. Que el proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos administrativos y de información; por los que se hace necesario emitir nuevas Normas Técnicas de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema de control interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.
- II. Que el informe presentado por la Comisión Treadway, conocido como informe COSO, proporciona una nueva conceptualización del Control Interno, por lo tanto las actuales Normas de Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, requieren de una adecuación, de conformidad al informe COSO.

POR TANTO:

En uso de las facultades conferidas por el Artículo 195, numeral 6 de la Constitución de la República de El Salvador y Artículos 5, numeral 2 y 24 numeral 1 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República,

DECRETA EL SIGUIENTE REGLAMENTO, que contiene las:

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO

CAPITULO PRELIMINAR

Ámbito de aplicación

Art. 1.- Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establecen la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector

público y sus servidores. (de ahora en adelante "Instituciones del Sector Público").

Definición del Sistema de Control Interno

Art. 2.- Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3.- El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Lograr eficiencia, efectividad, y eficacia de las operaciones,
- b. Obtener confiabilidad y oportunidad de información, y
- c. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno

Art. 4.- Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.

Responsables del Sistema de Control Interno

Art. 5.- La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Seguridad Razonable

Art. 6.- El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPITULO I NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL

Integridad y Valores Éticos

Art. 7.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

Compromiso con la Competencia

Art. 8.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

Estilo de Gestión

Art. 9.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

Estructura Organizacional

Art. 10.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.

Art. 11.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben asignar la autoridad y la responsabilidad, así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Políticas y Prácticas par la Administración del Capital Humano

Art. 12.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

Unidad de Auditoria Interna

Art. 13.- En todas las Instituciones del Sector Público a que se refiere la norma general número 1, la máxima autoridad deberá asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoria interna.

CAPITULO II
NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS

Definición de Objetivos Institucionales

Art. 14.- Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la Organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

Planificación Participativa

Art. 15.- La valoración de los riesgos, como componente del sistema de control interno, debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes, para lograr un compromiso para el cumplimiento de los mismos.

Identificación de Riesgos

Art. 16.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.

Análisis de Riesgos Identificados

Art. 17.- Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.

Gestión de Riesgos

Art. 18.- Analizadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deben decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.

CAPITULO III
NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos.

Art. 19.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Actividad de Control

Art. 20.- Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.

Definición de Políticas y Procedimientos de Autorización y Aprobación

Art. 21.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la Institución.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Activos

Art. 22.- .- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros

Art. 23.- .- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuben en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la Institución. Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Conciliación Periódica de Registros

Art. 24.- .- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre la conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Rotación de Personal

Art. 25.- .- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.

Definición de Políticas y Procedimientos sobre Garantías o Caucciones

Art. 26.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos en materia y garantías, considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones.

Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles Generales de los Sistemas de Información.

Art. 27- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información.

Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles de Aplicación

Art. 28- La Máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.

CAPITULO IV NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Adecuación de los Sistemas de Información y Comunicación

Art. 29- Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.

Proceso de Identificación, Registro y Recuperación de la Información

Art. 30- Las Instituciones deben diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran.

Características de la Información

Art. 31- Cada Institución deberá asegurar que la información que procesa es confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

Efectiva Comunicación de la Información

Art. 32- La información debe ser comunicada al usuario. Interno y externo, que la necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus competencias.

Archivo Institucional

Art. 33- La Institución deberá contar con un archivo institucional para preservar la información, en virtud de su utilidad y de requerimientos jurídicos y técnicos.

CAPITULO V
NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO

Monitoreo sobre la Marcha

Art. 34.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.

Monitoreo mediante Autoevaluación del Sistema de Control Interno

Art. 35.- los niveles gerenciales y de jefatura responsables de una unidad o proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.

Evaluaciones Separadas

Art. 36.- La unidad de auditoria interna, la Corte de Cuentas, las Firmas Privadas de Auditoria y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional.

Comunicación de los Resultados del Monitoreo

Art. 37.- Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a los niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda.

CAPITULO VI
DISPOSICIONES FINALES

Art. 38.- La revisión e interpretación de las Normas Técnicas de Control Interno contenidas en el presente Decreto, compete a la Corte, en su condición de Organismo, Rector del Sistema Nacional de Control Y Auditoria de Gestión Pública.

Art. 39.- Con base en las presentes normas, cada Institución elaborará un proyecto de normas específicas para su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares, para lo cual contará con un plazo no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente Decreto. El proyecto deberá ser remitido a la Corte de Cuenta a efecto de que sea parte del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas para cada institución, que emita esta Corte.

Art. 40.- El glosario de términos de las presentes Normas Técnicas de Control Interno, es parte integrante del presente Decreto.

CAPITULO VII

DISPOSICIÓN TRANSITORIA Y VIGENCIA

Art. 41.- Las Normas Técnicas de Control Interno contenidas en el Decreto No. 15, publicadas en el Diario Oficial No. 21, Tomo 346, de fecha 31 de enero de 2000, seguirán siendo aplicadas en tanto no se emita el Reglamento a que se refiere el Art. 39 del presente Reglamento.

Art. 42.- El presente Decreto entrará en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial.

Dado en San Salvador a los catorce días del mes de septiembre de dos mil cuatro.

ANEXO No. 7

CARTA EMITIDA POR MINED



UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

San Salvador, 11 de mayo de 2005

A QUIEN INTERESE:

Por medio de la presente hago constar que las estudiantes **KARLA MARIA CRUZ ZETINO, ADA LUZ DEL CARMEN ORTEGA MONGE Y ANA EMPERATRIZ CASTILLO CASTRO**, egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Economía de la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, están autorizadas para realizar su trabajo de investigación en la **UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (UFI-MINED)**.

La investigación estará orientada a apoyar en las áreas administrativas que lo requieran y contarán con el apoyo necesario para la obtención de la información.

Lic. Eduardo Eugenio Alas Arriola
Jefe de la Unidad Financiera institucional
Ministerio de Educación

ANEXO No. 8

GUIA DE LA ENTREVISTA
Y
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a las autoridades de la UFI-MINED, presentada por egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: Obtener información para el trabajo de investigación que se requiere para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas.

La información que se nos proporcione es única y exclusivamente para fines académicos.

Datos Generales:

Nombre: _____
Cargo actual: _____
Tiempo de ocupar el cargo: _____
Tiempo de trabajar en el MINED: _____
Cargo anterior: _____
Tiempo que ocupo el cargo: _____
Institución: _____
Jefe inmediato Superior: _____
Departamento o sección: _____
No. de jefes que dependen de usted: _____
No. de empleados bajo su responsabilidad: _____
Sexo: _____ Edad: _____ Profesión: _____

Desarrollo:

1. Se elaboran planes en la Unidad, Cuales: Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas, Estrategias, Programas, Proyectos.
2. Quienes participan en la elaboración de los planes.
3. Se diseñan indicadores de gestión para la medición de planes y se da seguimiento a estos.
 - Planes estratégicos (a largo plazo)
 - Planes operativos (a corto plazo)

- Planes de contingencia
4. Que clase de lideres hay en la Unidad.
 - Democrático
 - Autocrático
 5. Cuenta la Unidad con Estructura Organizacional definida.
 6. En la Unidad se delega autoridad claramente.
 7. Se respetan las líneas de mando en la Unidad.
 8. Se han delimitado adecuadamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
 9. Cuenta la Unidad con políticas la Administración del Capital Humano.
 - Selección
 - Contratación
 - Inducción
 10. Considera que el personal de la Unidad es el adecuado para desempeñar sus cargos.
 - Se realizan evaluaciones del desempeño
 - Existen políticas de ascenso de personal
 - Se da capacitación y desarrollo
 - Para ocupar un puesto, la selección del personal es interna o externa
 - Se da una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras
 11. Se cuenta en la Unidad con herramientas administrativas tales como:
 - Manual de Organización y Funciones.
 - Manual de Procedimientos.
 - Manual de análisis y descripción de puestos.
 - Manual de evaluación del desempeño.
 - Código de conducta.
 12. Cuenta la Unidad con Políticas y procedimientos orientas a control interno de: activo fijo, uso de documentos y registro, sistemas de información.
 13. Considera que la comunicación es efectiva y clara en la Unidad.
 - Se respetan las líneas de mando en el proceso de la comunicación
 - Considera que la comunicación es confiable, oportuna, suficiente y pertinente
 14. El sistema de información con que cuenta la unidad cumple con sus requerimientos y se adecua a sus necesidades.
 - Los sistemas de información son confiables.
 15. Que mecanismos de control posee su unidad.
 - Se realizan controles durante la ejecución de la operaciones en la Unidad.
 - Se realizan auditorias internas; que observaciones administrativas les han hecho.
 - Se da seguimiento a las observaciones de las auditorias.

- Existe otras entidades que les hacen auditoria, Quienes, que Observaciones hacen.
 - Considera que el sistema de control interno es efectivo.
16. Se conocen las áreas de riesgo en la Unidad.
 17. Se a analizado el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
 18. Se tienen las acciones que se tomaran para minimizar el nivel de riesgo.
 19. Se aplican las Normas Técnicas de Control interno de la Corte de Cuentas de la Republica en la Unidad.
 - Las conoce el personal.
 - Las aplica a sus actividades diarias.
 20. Le han informado sobre el cambio de las NTCI por NTCIE bajo el informe COSO y que opina al respecto.
 - Le parece que será mejor el sistema de control.
 - Considera que minimizará los riesgos.
 - Considera que ayudara a tener mayor seguridad y confiabilidad de la información.
 - Mejora el desempeño.
 21. Considera que la Unidad esta preparada para implementar la Normas Técnicas de Control Interno Especificas bajo el enfoque COSO que exige la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador.
 - Se han dado capacitaciones orientadas al control interno.
 - Conoce el personal este proyecto.
 22. Sabe usted cuales son las herramientas administrativas que se necesitan para la implementación de un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la Unidad.
 23. Considera usted que la Unidad cuenta con las herramientas administrativas que le permitan implementar un adecuado sistema de control interno bajo los requerimiento del informe COSO.
 24. Qué recomendaciones haría usted para crear una cultura organizacional orientada al control interno.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

AMBIENTE DE CONTROL	
ELEMENTOS	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS
a) Integridad y valores éticos	a) En las entrevistas realizadas a los jefes de la Unidad Financiera Institucional, nos manifestaron que en la Unidad no cuentan con un código de ética que identifique claramente a los empleados las conductas deseadas y no deseadas en la Institución. s
b) Compromiso con la competencia	b) Según lo manifestado por los entrevistados se puede concluir que el personal de la unidad cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para todas y cada una de las funciones que se llevan a cabo; no obstante se nos aclaro que existen varias limitantes en cuanto a la idoneidad de los perfiles de puestos ya que anteriormente la función de contratación no respetaba ningún parámetro, en el caso del personal antiguo no todo reúne los requisitos mínimos que se requiere actualmente en las instituciones publicas para que estas sean eficaces; en su mayoría los conocimientos de estos son de carácter empírico.
c) Estilo de Gestión	c) De acuerdo a lo expresado en las entrevistas, en la Unidad no existen las evaluaciones del desempeño; Por otra parte nos manifestaron que con respecto a procesos de control, se ha promovido una actitud para que los empleados realicen mejores procesos de control.
d) Estructura Organizacional	d) Con respecto a la estructura organizacional, las jefaturas nos manifestaron que si cuentan con organigrama para la Unidad Financiera Institucional, Lo cual según ellos les permite tener un mayor control del personal bajo su responsabilidad.
e) Definición de autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía.	e) Según lo expresado por los entrevistados en la unidad se han establecido claramente las relaciones jerárquicas, se a asignado autoridad y responsabilidad de manera aceptable, y además se les han proporcionado adecuados canales de comunicación los cuales son respetados.
f) Políticas y prácticas para la administración de capital humano.	f) No se cuenta con políticas para la administración de capital humano, cada jefe de departamento define los requisitos de conocimientos y habilidades que se debe cumplir para ocupar determinado puesto. Por otra parte se nos manifestó que al personal se le da inducción y entrenamientos para que desarrolle las actividades de su puesto; sin embargo en muy pocas ocasiones se le da capacitación al personal.
g) Unidad de auditoria interna.	g) Se nos manifestó que en el Ministerio de Educación si se cuenta con una Unidad de Auditoria Interna, pero que en unos departamentos es muy poca su intervención y que en otros departamento nunca han realizado una auditoria. Según estos la Unidad de auditoria no cumple con sus expectativas.

VALORACION DE RIESGOS

ELEMENTOS

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

a) Definición de objetivos institucionales

a) El Ministerio de Educación si cuenta con objetivos establecidos así como visión y misión, pero la Unidad Financiera y sus departamentos no cuentan con estos. Por lo cual no se puede cuantificar o calificar en que grado estos se están cumpliendo.

b) Planificación participativa

b) De acuerdo a lo manifestado por los encuestados para la elaboración de los planes operativos solo participan los jefes y coordinadores, mas sin embargo no se elaboran los indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de los planes, además de que no se da una adecuada divulgación de los planes a los empleados.

c) Identificación de riesgos

c-d-e: Por ser estos elementos de carácter administrativo solamente se investigo a nivel de jefatura; a raíz de la elaboración de las NITCIE se ha tomado acción en la UFI para la identificación, análisis y administración de riesgos lo que indica que existe disposición para fortalecer la eficacia y eficiencia de la administración.

d) Análisis de riesgos identificados

De acuerdo a la información recolectada a través de la entrevista al jefe - UFI se nos menciono que a petición de la unidad de auditoria interna se elaboro una matriz de valoración de riesgos a nivel de institución en la que participaron todos los jefes de las diferentes unidades, la cual serviría de insumo para la elaboración de las NITCIE, los principales elementos de alto riesgo identificados en la UFI-MINED son los siguientes:

e) Gestión de riesgos

1) Improvisación , conflicto de criterios, duplicidad de esfuerzos

2) Falta de lealtad a la institución, corrupción.

3) Multiplicidad de criterios para enfrentar tareas, demora en las actividades .

Para los cuales se están tomando las medidas pertinentes para su minimización.

ACTIVIDADES DE CONTROL

ELEMENTOS

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

a) Documentación, actualización y divulgación de políticas y procedimientos.

b) Actividades de control

c) Definición de políticas y procedimientos de autorización y aprobación.

d) Definición de políticas sobre activos

e) Definición de políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros.

f) Definición sobre políticas y procedimientos sobre conciliación periódica de registros

g) Definición de políticas sobre rotación de personal

h) Definición de políticas y procedimientos sobre garantías o cauciones.

i) Definición de políticas y procedimientos de los controles de los sistemas de información

j) Definición de políticas y procedimientos de controles de aplicación.

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados se nos informó que en la UFI-MINED no existen políticas que oriente el accionar de la administración lo que conlleva a improvisar en muchas circunstancias dado que no hay nada escrito.

Con respecto a los procedimientos en las entrevistas se nos indicó que no existen manuales formales que puedan considerarse oficialmente ya que a raíz de observaciones de las auditorías externas y organismos internacionales se improvisan documentos para poder solventar dichas observaciones, pero estos no reúnen los requisitos mínimos para considerarlos como oficiales.

INFORMACION Y COMUNICACION	
ELEMENTOS	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS
<p>a) Adecuación de los sistemas de información y comunicación</p>	<p>a) Debido a la complejidad administrativa del MINED se cuenta con distintos sistemas informáticos, de acuerdo a su finalidad estos proveen diferente información que se canaliza a través de tres niveles, local, central y departamental, lo que implica que los sistemas de información no se adecuen a las necesidades de la institución ya que no cumplen con las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos de la misma pues son sistemas considerados de apoyo y la información que generan es independientes entre si.</p> <p>La comunicación se da a través de correo electrónico, memorando, y de forma verbal, esta fluye en la estructura jerárquica respetando los canales de comunicación, sin embargo se nos manifestó que en ocasiones no se da retroalimentación lo genera mal entendidos o atraso en el cumplimiento de las actividades.</p>
<p>b) Proceso de identificación, registro y recuperación de la información</p>	<p>b) En cuanto al proceso de identificación registro y recuperación de la información, se nos indico que a la fecha se encuentran en proceso los planes de contingencia y planes de capacitación que garanticen la confidencialidad, integridad, y disponibilidad de la información para facilitar así su administración, procesamiento, y resguardo.</p>
<p>c) Características de la información</p>	<p>c) Con base a la información obtenida en las entrevistas se nos indico que la información y comunicación que se genera en la UFI-MINED necesita mejorar sus características: oportuna, confiable, pertinente y suficiente, debido a que se cuenta con distintos sistemas informáticos lo que incurre en varias dificultades en cuanto al manejo y obtención de la información que debe procesarse en cada departamento referente al área de GOES, Proyectos financiados con prestamos externos, y Donaciones, lo que vuelve mas compleja la situación ya que hay necesidad de conciliar los registros entre los sistemas para verificar su confiabilidad y pertinencia debido al gran volumen de operaciones que se realizan mensualmente se corre el riesgo que algunas operaciones no hayan sido procesadas oportunamente; adicionalmente se ven en la necesidad de elaborar reportes manuales que los sistemas no pueden generar por lo que se considera que la información no es suficiente para satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios.</p>
<p>d) Efectiva comunicación de la información</p>	<p>d) La comunicación de la información en la UFI-MINED, tiene varias deficiencias que dificultan el cumplimiento de las actividades de los usuarios internos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø La información se concentra en los niveles de jefaturas. Ø La planeacion no es participativa. Ø Los niveles técnicos no conocen los canales de comunicación de la UFI. Ø La documentación no fluye adecuadamente. Ø Aun cuando el proceso es integrado, no existe una cultura orientada al trabajo en equipo entre los diferentes departamentos que conforman la UFI-MINED.

e) Archivo institucional

e) Para el caso del archivo institucional El MINED cuenta con dos modalidades de resguardo de la documentación:

1. **En forma directa:** Cada departamento de la UFI-MINED es responsable de su archivo; de acuerdo a la normativa de la ley AFI el Art. 19 menciona que toda la información pertinente a la actividad financiera debe permanecer 5 años en las instalaciones de la Institución y 10 años los registros contables.

2. **Outsourcing o contratación externa** de una empresa privada que se encarga de la custodia y resguardo del archivo tanto administrativo como financiero, cada departamento es responsable de preparar sus archivos y enviarlos debidamente inventariados y rotulados para la custodia de esta empresa.

MONITOREO

ELEMENTOS

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

a) Monitoreo sobre la marcha

a) La UFI-MINED realiza esta actividad a través de la supervisión directa; y de auditorías de Firmas privadas a requerimiento de los organismos internacionales, pero existe la limitante que las actividades de control consisten específicamente en políticas y procedimientos y estos no están debidamente documentados lo que dificulta esta actividad.

b) Monitoreo mediante autoevaluación del sistema de control interno.

b) La UFI-MINED no cuenta con las herramientas tales como manuales administrativos que le permitan evaluar su sistema de control interno.

c) Evaluaciones separadas

c) De acuerdo a la información recolectada, se puede observar que la UFI-MINED es auditada de la siguiente forma:

1. Fondo General y Donaciones son auditadas por la Corte de Cuentas.
2. Fondos provenientes de préstamos externos son auditados por Firmas Privadas de Auditoría Externa, y Organismos Internacionales.

Las observaciones de **auditoría externa de gestión u operacional** que emiten estas entidades a la UFI-MINED están orientadas a la falta de Herramientas administrativas que respalden el sistema de control interno siendo esta una limitante para emitir un juicio con respecto a la evaluación del mismo; el apoyo por parte de la auditoría interna al respecto es mínimo ya que esta no cuenta con suficiente recurso humano y técnico para el cumplimiento de sus funciones debido a la complejidad de la estructura organizacional del MINED; por otra parte cabe mencionar que en su mayoría los riesgos que evalúan estas auditorías están orientados especialmente a términos financieros dando poca importancia a los aspectos administrativos que son la base fundamental para asegurar el grado de eficiencia de toda entidad .

d) Comunicación de los resultados del monitoreo

d) Con respecto a este elemento en el MINED los diferentes entes fiscalizadores preparan un informe gerencial dirigido al Despacho Ministerial quien a su vez gira instrucciones a las diferentes jefaturas para darle seguimiento a los puntos tratados en los diferentes informes, cada jefe de área es responsable para superar las observaciones que le corresponde resolver.

ANEXO No. 9

CUESTIONARIO
Y
TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS



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

Objetivo: Obtener información para el trabajo de investigación que se requiere para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas.

La información que se nos proporcione es única y exclusivamente para fines académicos.

Datos Generales:

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Tiempo de ocupar el cargo: _____

Tiempo de trabajar en el MINED: _____

Cargo anterior: _____

Tiempo que ocupo el cargo: _____

Institución: _____

Jefe inmediato Superior: _____

Departamento o sección: _____

No. de jefes que dependen de usted: _____

No. de empleados bajo su responsabilidad: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Profesión: _____

1. En la Unidad se elaboran Planes de trabajo.

Si: No:

En caso de ser afirmativo que tipo de planes elaboran.

-
-
-

2. Participan los empleados en la elaboración de los planes.

Si: No:

3. Considera que las actividades administrativas son ejecutadas de acuerdo a lo planificado.
Si: No:
4. Se llevan a cabo controles entre las actividades planificadas y las ejecutadas.
Si: No:
5. Se le dan a conocer los planes de la Unidad.
Si: No:
6. Si su respuesta anterior se positiva, que medios utilizaron para darle a conocer los planes.
Verbal. Escrita. Ambos.
7. Conoce usted la estructura organizativa de la Unidad.
Si: No:
8. A su criterio están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa de la Unidad.
Si: No:
9. Que tipo de líder considera que es su jefe.
Democrático Autocrático
10. Esta satisfecho en el desempeño de sus labores.
Si: No:
11. Las actividades que realiza son supervisadas por su jefe.
Si: No:
12. Cuenta con manuales administrativos la Unidad.
Si: No:
13. Cuenta la Unidad con políticas y procedimientos orientados al control interno tales como: conciliación de registros, de resguardo de bienes, etc.
Si: No:

14. Cuenta la Unidad con políticas orientadas a la integración de personal tales como: selección, contratación e inducción.

Si: No:

15. Considera que el sistema de información y comunicación con que cuenta actualmente la Unidad es adecuado a sus necesidades.

Si: No:

16. La información que brinda el sistema de información y comunicación cumple con las características de oportuna, confiable, pertinente y suficiente.

Si: No:

17. Que tipo de controles se dan en la Unidad.

-
-
-

18. Que tipo de auditorias se realizan en la Unidad.

Interna

Externa

Org. Internacionales

Todas la anteriores

19. Podría identificar los elementos que pueden mejorar los controles internos en la Unidad.

Capacitación al personal

Supervisión Constante

Asesoramiento Administrativo

Todas la anteriores

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

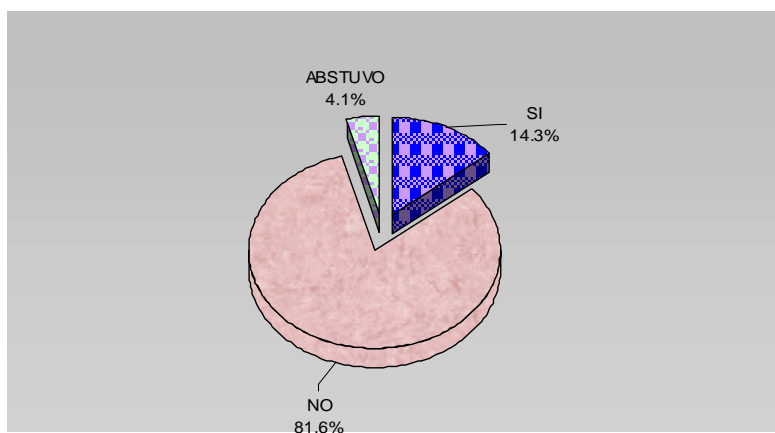
1. En la Unidad se elaboran Planes de trabajo.

Objetivo: Conocer si se elaboran planes de trabajo en la unidad Financiera, y cuales son:

TABLA N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	14.3
NO	40	81.6
ABSTUVO	2	4.1
TOTAL	49	100

GRAFICO N° 1



INTERPRETACIÓN

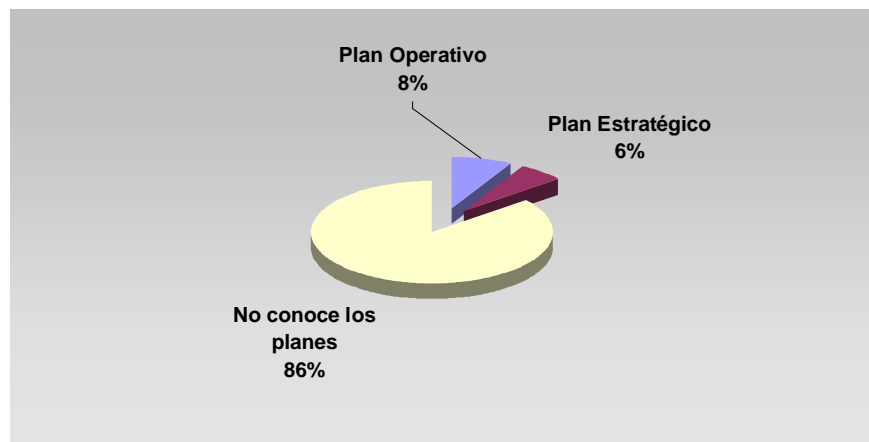
De acuerdo a los datos recopilados un 81.6% del total de encuestados afirma que no se elaboran planes de trabajo, lo cual refleja una mala organización en la unidad mientras que un 14.3% manifiesta que si se elaboran planes y un 4.1 se limito a contestar.

En caso de ser afirmativo que tipo de planes se elaboran.

TABLA N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plan Operativo	4	8%
Plan Estratégico	3	6%
No conoce los planes	42	86%
TOTAL	49	100

GRAFICO N° 2



INTERPRETACION

Según la información recopilada podemos observar en la tabla N° 2 que un 86% de la población no conoce los planes de la unidad lo que genera alto grado de riesgo en cuanto al cumplimiento de los mismos ya que la información se concentra en los mandos medios, solamente un 8% contestó que se elaboran planes operativos y un 6% planes estratégicos.

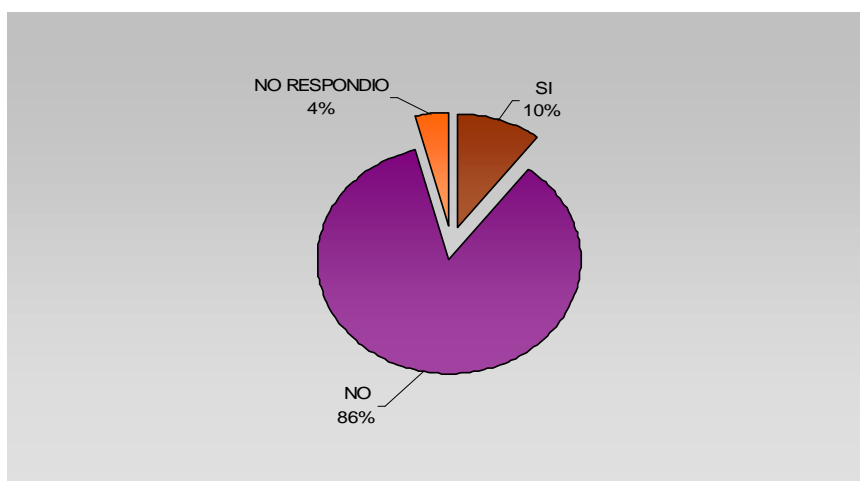
2. Participan los empleados en la elaboración de los planes.

Objetivo: determinar si en la elaboración de los planes los empleados participan

TABLA N° 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	10
NO	42	86
ABSTUVO	2	4
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 3



INTERPRETACIÓN

el 86% de la población encuestada opina que la planeación no es participativa; el personal operativo no es tomado en cuenta para la elaboración de los planes de la unidad por lo que se puede determinar que existe un nivel muy bajo de compromiso de parte de los empleados en cuanto al cumplimiento de los planes; sin embargo un 10% considera que si son tomados en cuenta para la elaboración de los planes un 4.% se abstuvo a contestar.

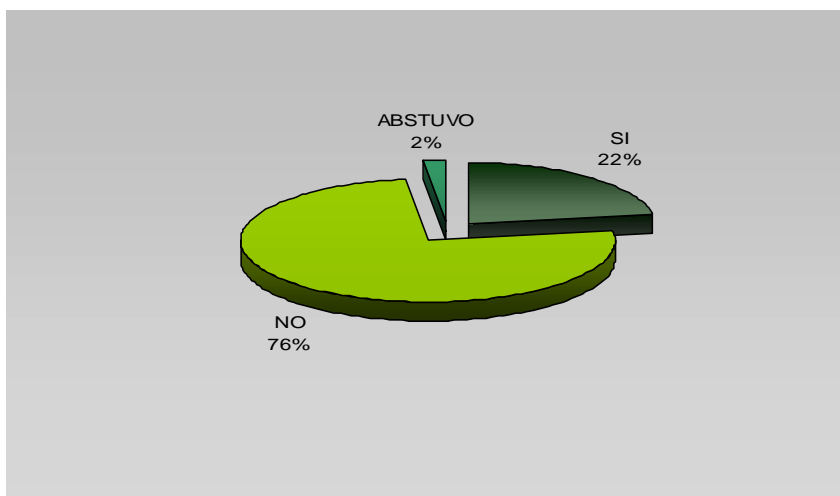
3. Considera que las actividades administrativas son ejecutadas de Acuerdo a lo planificado.

Objetivo: Conocer si las actividades administrativas son ejecutado de acuerdo a lo planeado

TABLA N° 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	22
NO	37	76
ABSTUVO	1	2.0
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N°4



INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el 76% considera que las actividades que se realizan no están acorde a lo planificado puesto que estas en su gran mayoría se realizan de acuerdo a las necesidades del momento; por lo que podemos mencionar que la falta de conocimiento de los planes crea esta percepción en el empleado, sin embargo el 22% expresa que las actividades se realizan de acuerdo a lo planificado y un 2% se abstuvo a contestar.

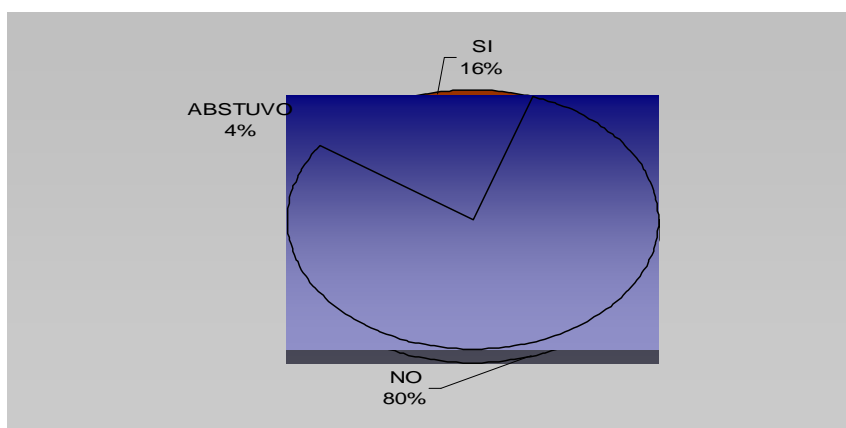
4. Se llevan a cabo controles entre las actividades planificadas y las Ejecutadas.

Objetivos: Conocer si se realizan controles para determinar el cumplimiento de las actividades planificadas y las ejecutadas.

TABLA N° 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	16
NO	39	80
ABSTUVO	2	4
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 5



INTERPRETACION

Del total de la población encuestada un 80% manifiesta que no existe un control sobre las actividades planificadas y las ejecutadas, lo cual provoca que no se lleguen a lograr los objetivos o metas planificadas en el plan anual de trabajo, sin embargo un 16% considera que si existe control y el 4% se abstuvo a contestar.

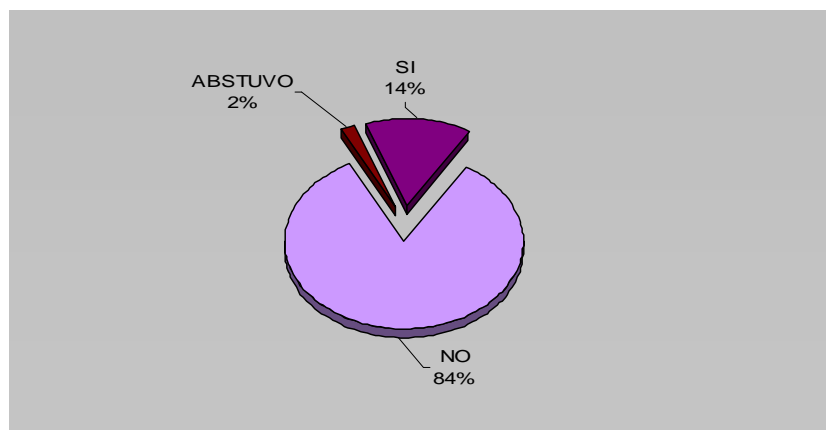
5. Se le dan a conocer los planes de la Unidad.

Objetivos: Determinar si el personal conocer los planes de la Unidad Financiera.

TABLA N° 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	14
NO	41	84
ABSTUVO	1	2
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 6



INTERPRETACION

De acuerdo a los datos recopilados un 84% manifiesta que en la unidad no se dan a conocer los planes, provocando que los empleados no desarrollen sus actividades encaminadas al cumplimiento de las metas establecidas, mientras que un 14% expresa que si les dan a conocer los planes y un 2% se abstuvo a contestar.

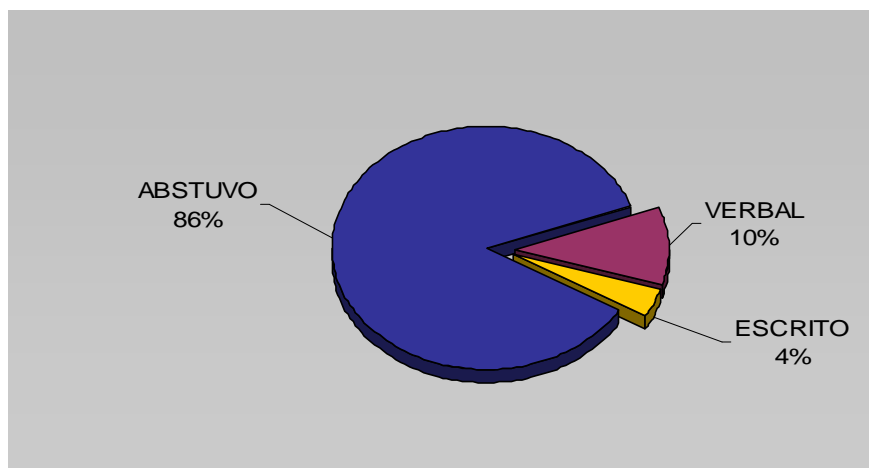
6. Si la respuesta anterior es positiva, que medios utilizaron para darle a conocer los Planes.

Objetivo: Saber el medio que utilizan para dar a conocer los planes de la Unidad.

TABLA N° 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERBAL	5	10
ESCRITO	2	4
ABSTUVO	42	86
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 7



INTERPRETACIÓN

Un 86% de la población encuestada se abstuvo a contestar; por lo que se considera que en la administración el sistema de comunicación no responde a las necesidades de la estructura organizacional de la UFI-MINED; el 10% de la población expresa que el medio utilizado para darles a conocer los planes es el verbal lo cual podría repercutir en un olvido y/o desviación de los esfuerzos a otros fines que no sean los principales, y un 4% manifiesta que el medio por el que se los dieron a conocer fue el escrito.

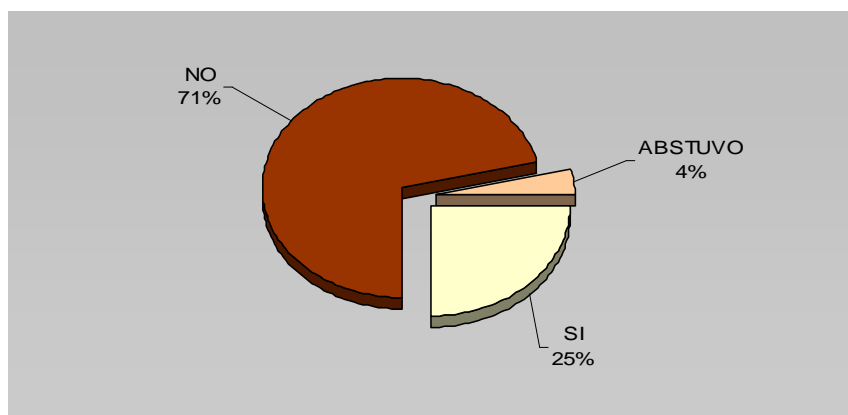
7. Conoce usted la estructura organizativa de la Unidad.

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la estructura organizativa de la Unidad Financiera.

TABLA N° 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	25
NO	35	71
ABSTUVO	2	4
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N°8



INTERPRETACION

De acuerdo a los datos recopilados en la encuesta un 71% desconoce la estructura organizativa de la unidad, lo que puede ocasionar que en algún momento no tengan claro a quien deben recurrir para solventar problemas laborales o que se este dando la dualidad de mando; un 25% afirma conocerla mas sin embargo no supo describirla y un 4% se abstiene de hacer comentarios al respecto lo cual puede verse como falta de interés.

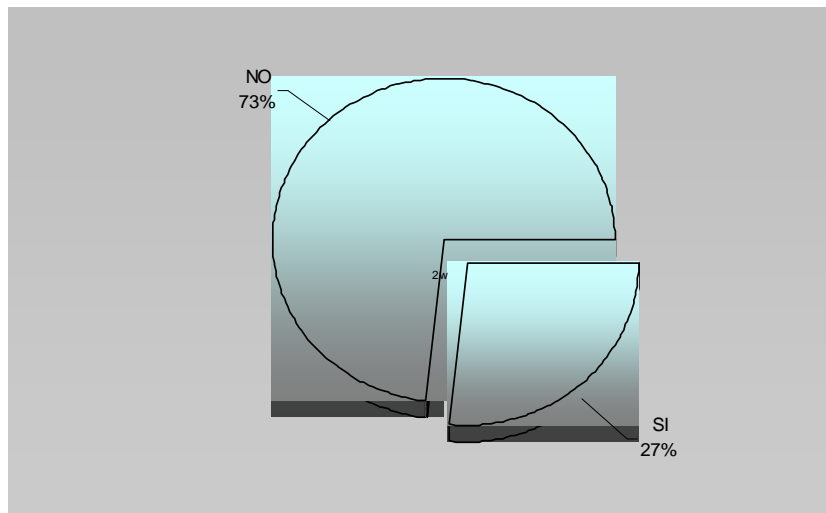
8. A su criterio están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa de la Unidad.

Objetivos: Conocer si los empleados tienen claros los niveles de autoridad y de responsabilidad.

TABLA N° 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	27
NO	36	73
TOTAL	49	100.0

GRAFICA N° 9



INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la tabla N° 9 un 73% de la población considera que no están bien definidos los niveles jerárquicos lo cual provoca una gestión administrativa desfavorable para la unidad, demuestra un grado de inconformidad con los niveles de jefatura y no hay claridad en los canales de comunicación; mientras que un 27% expresa que si están bien definidos.

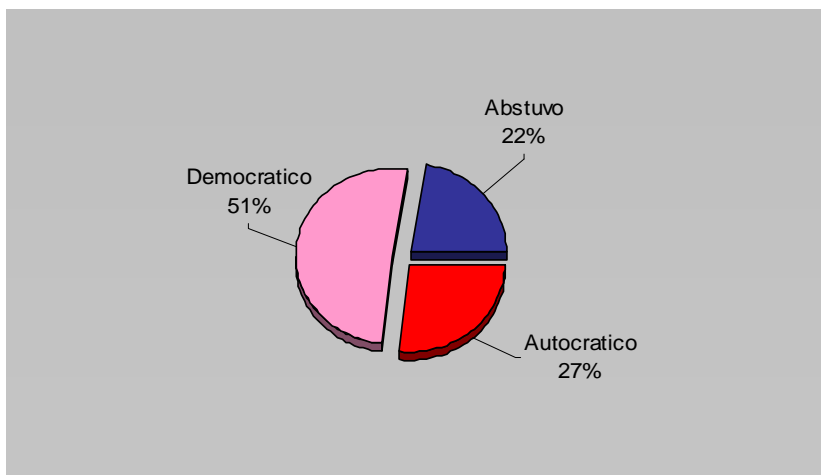
9. Que tipo de líder considera que es su jefe.

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo que tiene los jefes en la UFI-MINED.

TABLA N° 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autocratico	13	27
Democratico	25	51
Abstuvo	11	22
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 10



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los estilos de liderazgo se considera que los más utilizados son el democrático el cual ordena y explica la tarea a realizar, y el autocrático que simplemente informa la tarea a realizar, según la tabla N° 10 el 51% de la población manifiesta que el tipo de líder es el democrático, mientras que un 27% indica que es el autocrático y un 22% se abstuvo de contestar.

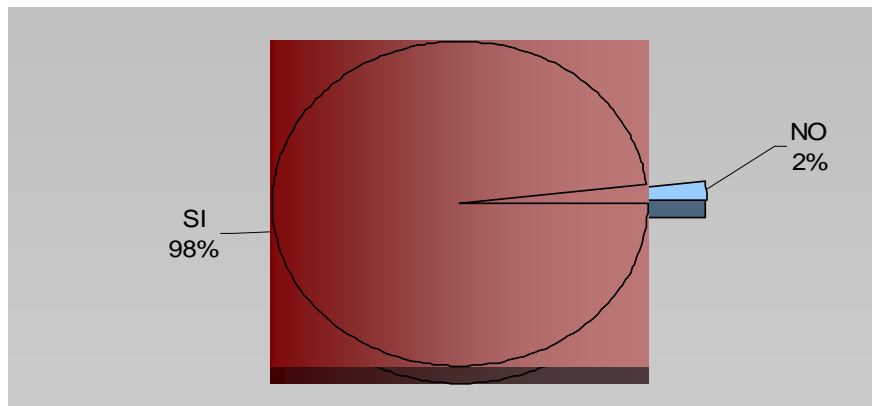
10. Esta satisfecho en el desempeño de sus labores.

Objetivo: Determinar si los empleados se encuentran motivados en el desempeño de sus labores en la Unidad Financiera.

TABLA N° 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	98
NO	1	2
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 11



INTERPRETACIÓN

Del total de la población encuestada un 98% se encuentra motivado en el desempeño de sus funciones, lo que indica que existe una moral interna elevada en cuanto a este aspecto; creando un alto potencial que la administración puede aprovechar en función del logro de los objetivos; solamente un 2% de la población no se siente satisfecho en el desempeño de sus labores.

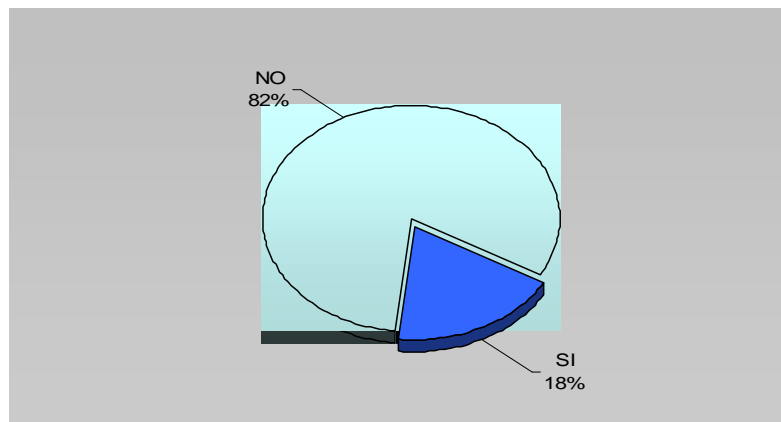
11. Las actividades que realiza son supervisadas por su jefe.

Objetivo: Conocer si los jefes supervisan el trabajo de los empleados de la Unidad Financiera.

TABLA N° 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	18
NO	40	82
TOTAL	49	100.0

GRAFICA N° 12



INTERPRETACION:

De acuerdo a los datos recopilados un 82% manifiesta que las actividades que realizan no son supervisadas por su jefe por lo que concluimos que no se le dan seguimientos a los planes, mientras que un 18% expresa que si son supervisadas.

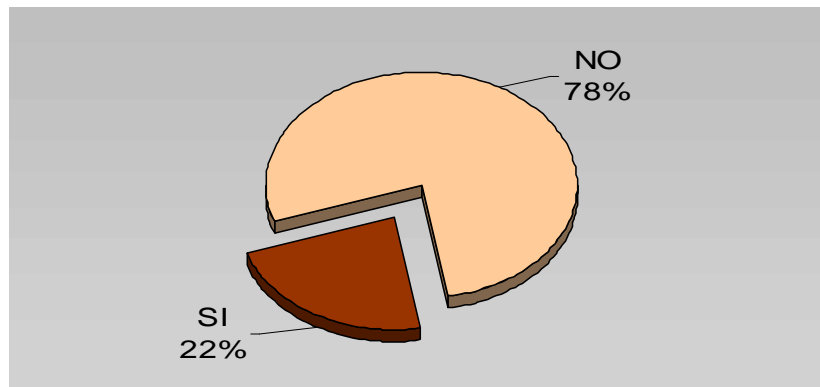
12. Cuenta con manuales administrativos la Unidad.

Objetivos: Determinar si cuentan con manuales administrativos la Unidad Financiera.

TABLA N° 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	22
NO	38	78
TOTAL	49	100.0

GRAFICA N° 13



INTERPRETACIÓN.

Un 78% de la población desconoce la existencia de manuales en la unidad, solamente un 22% menciona que los conoce pero no están actualizados.

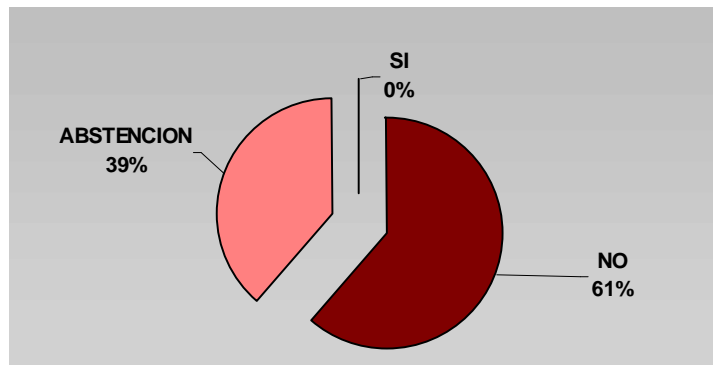
13. Cuenta la Unidad con políticas y procedimientos orientadas al control interno tales como: conciliaciones periódicas de registro, de resguardo de bienes etc.

Objetivo: Conocer si en la unidad se cuenta con políticas orientadas al control interno.

TABLA N° 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0.0	0
NO	30.0	61
ABSTENCION	19.0	39
TOTAL	49.0	100.0

GRAFICA N° 14



INTERPRETACION

Del total de la población encuestada el 61% manifiesta que no existen políticas orientadas a realizar controles en el registro y uso de información y bienes, mientras el 39% se abstuvo a contestar.

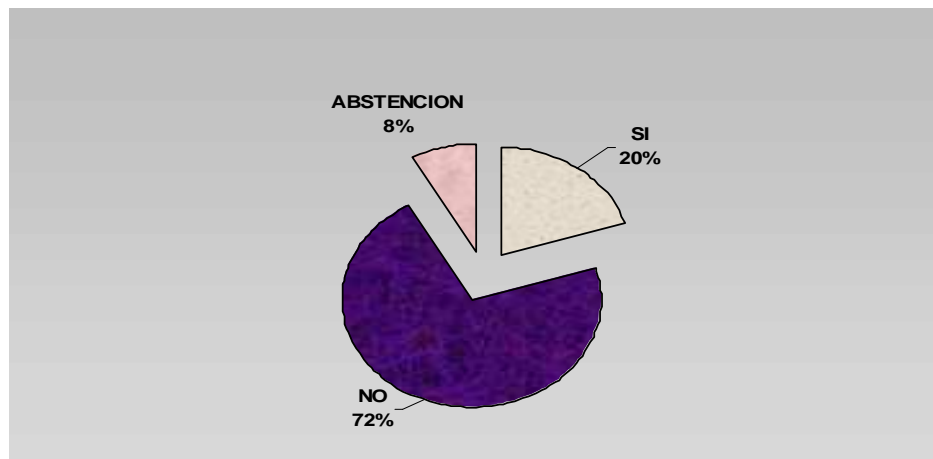
14. Cuenta la unidad con políticas orientadas a la integración de personal tales como: selección, contratación e inducción.

Objetivo: Conocer si la UFI-MINED cuenta con políticas de integración de personal.

TABLA N°15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20
NO	35	71
ABSTENCION	4	8
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N°15



INTERPRETACION

Del total de la población encuestada un 72% manifiesta que no cuentan con políticas de integración de personal lo cual provoca que no se contrate al personal idóneo para desempeñar un puesto, mientras que un 20% expresa que si existen políticas y un 8% se abstuvo a contestar.

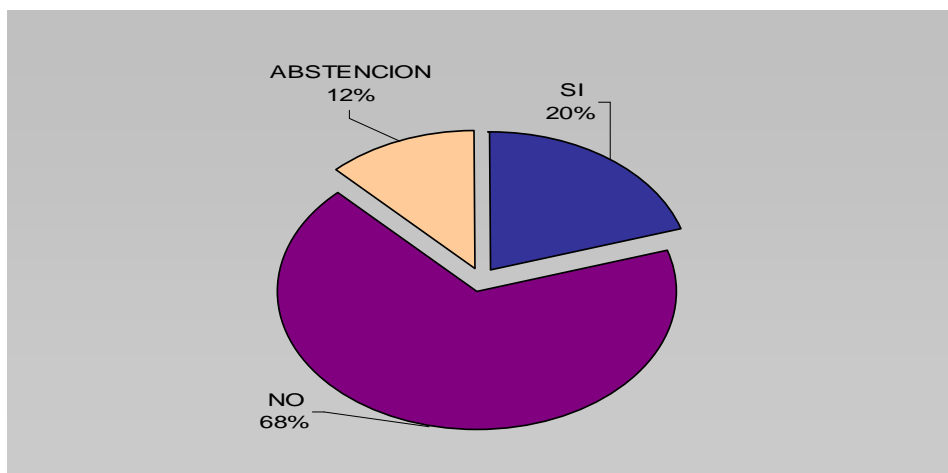
15. Considera que el Sistema de Información y Comunicación con que cuenta actualmente la Unidad es adecuado a sus necesidades.

Objetivo: Determinar si los sistemas de información y comunicación con que cuentan actualmente son los adecuados.

TABLA N°16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20
NO	33	67
ABSTENCION	6	12
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N° 16



INTERPRETACION

Un 68% de la población indica que los sistemas de información y comunicación no se adecuan a las necesidades de la institución ya que no cumplen con las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos de la misma, debido a que es un sistema integrado que requiere procesos elaborados en los diferentes departamentos y al gran volumen de operaciones que se realizan, solamente un 20% considera que si se adecua a las necesidades institucionales y un 12% se abstuvo de contestar.

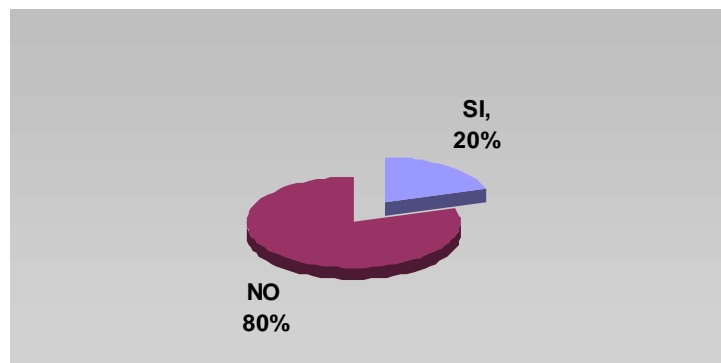
16. La Información que brinda el Sistema de Información y Comunicación cumple con las características de oportuna confiable, pertinente y suficiente.

Objetivo: Determinar si la información brindada por los sistemas de información y comunicación son oportuna, confiable, pertinente y suficiente.

TABLA N° 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20
NO	39	80
TOTAL	49	100

GRAFICO N°17



INTERPRETACIÓN

Con base a la información obtenida el 80% de la población considera que la información y comunicación que se genera en la UFI-MINED no cumple con las características: oportuna, confiable, pertinente y suficiente, debido a que se cuenta con distintos sistemas informáticos lo que incurre en varias dificultades en cuanto al manejo y obtención de la información que debe procesarse en cada departamento, sin embargo un 20% de la población considera que la información si cumple con estas características.

17. Que tipos de controles se dan en la unidad.

según lo manifestado por los empleados los tipos controles que se dan en la unidad son:

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Conciliaciones bancarias

Conciliaciones de activo fijo

Conciliaciones de operaciones registradas contra sistema presupuestario

Conciliaciones de registro contra sistemas de tesorería

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Control de emisión y entrega de cheque

Control de liquidaciones de gastos

Control de disponibilidad bancaria

Control de obligaciones por pagar

Controles por proyectos

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

Control de disponibilidad presupuestaria

Control de compromisos presupuestaria

Control de ejecución presupuestaria

Control por categorías de gasto

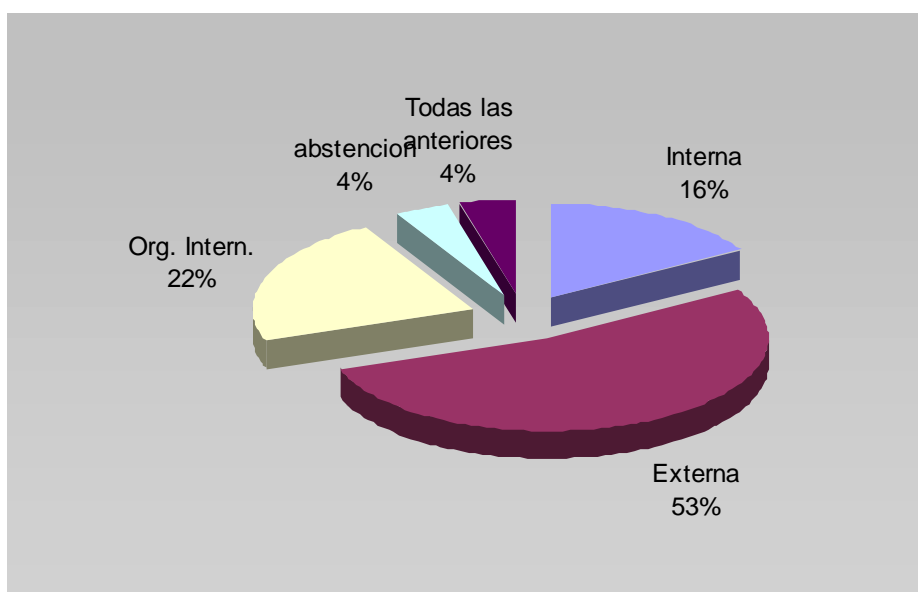
18. Que tipo de auditorias se realizan en la Unidad.

Objetivos: Determinar los tipos de controles que le son realizados a la Unidad Financiera.

TABLA N° 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interna	8	16
Externa	26	53
Org. Intern.	11	22
abstencion	2	4
Todas las anteriores	2	4
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N°18



INTERPRETACIÓN

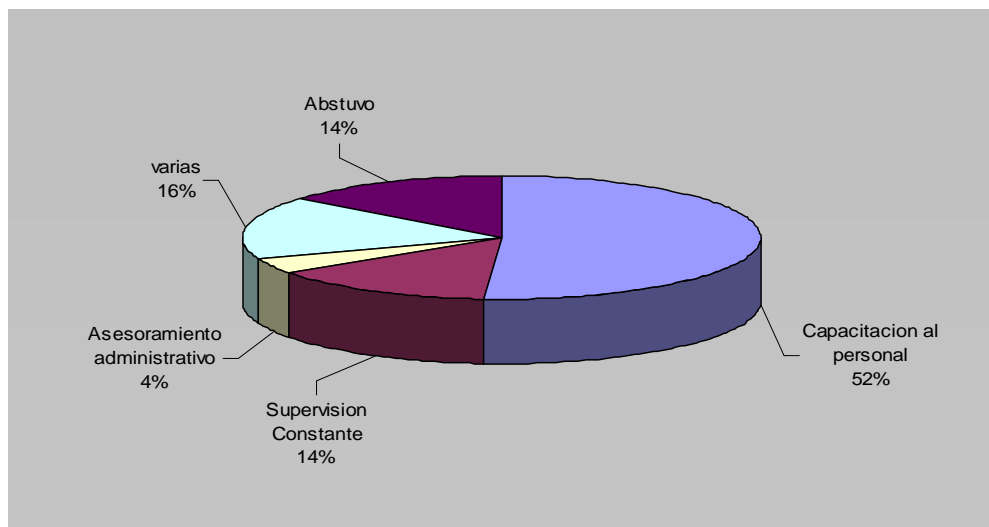
Del total de la población encuestada un 53% expresa que el tipo de auditoria que se realiza es la externa, un 22% manifiesta que la de los organismos internacionales y un 16% las auditorias internas, un 4% se abstuvo de contestar y un 4% considera que todas las alternativas. De acuerdo a la información recolectada, se puede observar que la UFI-MINED es auditada especialmente por las Firmas Privadas de Auditoria Externa, y los Organismos Internacionales.

19. Podría identificar los elementos que pueden mejorar los controles internos.

TABLA N°19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitacion al personal	25	51
Supervision Constante	7	14
Asesoramiento administrativo	2	4
varias	8	16
Abstuvo	7	14
TOTAL	49	100.0

GRAFICO N°19



INTERPRETACIÓN

Un 52% de la población encuestada expresa que para mejorar los control interno es necesario realizar capacitaciones al personal y un 16% se abstuvo a contestar, y un 16% considera que las tres alternativas y un 14% considera que realizando supervisiones constantes mejoraría los controles mientras un 4% asesoramiento administrativo.

ANEXO No. 10

GLOSARIO DE TERMINOS BÁSICOS

Los manuales son instrumentos de consulta en el que se emplean una serie de conceptos y términos específicos en su contenido, por lo que se hace necesario definir algunos términos que faciliten la comprensión e interpretación correcta.

ACTIVIDAD: Conjunto de actos, tareas o labores específicas que deberán realizarse por una persona dentro de cada unidad organizativa; se esta departamento o sección.

ANÁLISIS DE PUESTO: Procedimiento Para determinar los requisitos habilidades y actitudes para un puesto y la persona que debe ser contratada.

CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PUESTO: Se refiere a la capacidad y característica con que la persona realiza el trabajo.

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES: Se refiere al estudio, aprendizaje y característica que la persona ha desarrollado como parte de la superación personal en el trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Lista de deberes, responsabilidades, relaciones condiciones de trabajo y supervisión del puesto.

FUNCIÓN: es el conjunto de actividades similares o afines que el ocupante al puesto ejerce de manera sistemática y ratificada de conformidad a los objetivos planeados por la institución.

MANUAL: Es un instrumento que normaliza las actividades resumidas y de operación que contienen información e instrucciones ordenadas y sistematizadas de una empresa o institución.

NIVELES JERÁRQUICOS: Son las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan dentro de una organización.

OBJETIVO: Es el propósito o resultado de carácter cualitativo que pretende alcanzar una empresa o institución.

ORGANIGRAMA: Es la representación grafica que permite visualizar como se encuentra estructurada una organización, donde se establece la posición jerárquica de las Unidades que la integran, la posición que ocupa y como se relacionan entre si.

ORGANIZAR: Es el proceso donde se definen las obligaciones y la autoridad; se asigna actividades para cada puesto de trabajo, se establecen relaciones con el fin de hacer posible que las personas desempeñen sus funciones de la mejor manera para llegar al logro de las metas establecidas por la institución.

PROCEDIMIENTOS: Es el conjunto de operaciones que concatenadas entre si reflejan un flujo normal en la ejecución y desarrollo de una actividad, según las normas pre - establecidas en cada puesto de trabajo.

PUESTO: Lugar donde se ejecutan un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

RELACIONES FUNCIONALES: Esta referida a la relación que la Unidad en mención tiene con otra para realizar determinadas actividades. Estas pueden ser internas y externas.

REQUISITOS: Se refiere a los puntos claves o básicos que debe cumplir la persona que ocupe el puesto en determinado momento.

RESPONSABILIDAD: Es la obligación que una persona tiene de obtener determinados resultados y dar cuenta al jefe inmediato de las labores realizadas.

TAREA: labores específicas de un determinado puesto.