

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**"AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS  
CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES DE LAS  
INSTITUCIONES NACIONALES DE EDUCACIÓN MEDIA"**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

ESTRADA HERNÁNDEZ, KENNIA ESMERALDA  
FIGUEROA CHÁVEZ, RONALD GEOVANY  
GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, FÉLIX ALONSO

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

FEBRERO DE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## UTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Directora: Licda. Magdalena Felicitas Argueta de Coto

Coordinador  
de Seminario: Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Tribunal Examinador: Licda. Magdalena Felicitas Argueta de Coto

Lic. Jorge Alberto Ramírez Monterrosa

Febrero 2005

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## RADECIMIENTOS

Al Padre Celestial por brindarme la sabiduría y las fuerzas necesarias para finalizar mi carrera, a mis padres Luciano y Marta por todo su sacrificio y apoyo incondicional, a mis hermanos Glory, Ever y Are por la comprensión y paciencia otorgada, a Alirio por manifestarme el deseo de aferrarme a la culminación de mis estudios, a mis hermanos en Cristo por sus oraciones, a mi familia en general, a mis amigos que de una u otra forma me exteriorizaron su apoyo, a mis compañeros de trabajo por su colaboración y a mis compañeros Félix y Ronald por su esfuerzo y paciencia.

Kennia Esmeralda Estrada Hernández

Agradezco primeramente a Dios, por permitirme culminar mi carrera. A mis padres Esperanza y Manuel de Jesús con la mayor gratitud por su entrega y sacrificio en todas las formas que se pueda apoyar a un hijo. A mi hermano Cristian por brindarme su ayuda incondicional, a mis amigos Martha Belén, Jessi, Maira y Benjamín por su colaboración durante mis años de estudio. A mis compañeros Kennia y Félix por su esfuerzo y paciencia, en general a toda mi familia y compañeros de trabajo.

Ronald Geovany Figueroa Chávez

Primeramente a Dios, por otorgarme la vida, salud y sabiduría que me permitiera culminar mi carrera. A mis padres por su apoyo, sacrificio y dedicación incondicional para el logro de mi objetivo. A mis amigas especialmente Idalia, Guadalupe, Carmen, Jessica, Belén, Elena, Yemina que estuvieron apoyándome y fortaleciéndome en lo largo de mi carrera. A mis compañeros de trabajo Omar y Mario que me apoyaron en la elaboración de éste trabajo y a mis compañeros Kennia y Ronald por su esfuerzo, dedicación y paciencia.

Félix Alonso González Hernández

De manera muy especial agradecemos a la Licda. Magdalena Felicitas Argueta de Coto por su valioso apoyo y colaboración, por ayudarnos a realizar este trabajo de graduación. Así como también agradecemos a todos aquellos que de una u otra manera colaboraron para que este proyecto hoy sea una realidad.

Kennia, Ronald y Félix

## INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
1 MARCO TEÓRICO	
AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	
Generalidades de la Auditoría Gubernamental	1
Definición de Auditoría Gubernamental	1
Objetivo de la Auditoría Gubernamental	2
Alcance de la Auditoría Gubernamental	3
Clasificación de la Auditoría Gubernamental	4
1.1.5.1 Auditoría financiera	5
1.1.5.2 Auditoría Operativa o de Gestión	5
1.1.5.3 Examen Especial	6
1.1.5.4 Diferencia entre la Auditoría Financiera y la Auditoría Operativa o de Gestión	6
Indicadores de Rendimiento de Auditoría Operativa o de Gestión	9
Definición de Indicadores de Rendimiento	9
Tipos de Indicadores de Rendimiento	9

## AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

Generalidades de Auditoría Interna Gubernamental	11
Definición de Auditoría Interna Gubernamental	12
Objetivos de Auditoría Interna Gubernamental	12
Características de la Auditoría Interna Gubernamental	13

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

1.3.1	Generalidades del Ministerio de Educación	14
1.3.2	Objetivos del Ministerio de Educación	21
1.3.3	Objetivos de la modernización del Ministerio de Educación	22
1.3.4	Estructura Organizativa del Ministerio de Educación	23
1.3.5	Financiamiento de la Educación	23

## OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Generalidades de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación	25
Misión y Visión de la Oficina de Auditoría	26

Objetivos de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación	27
Estructura Organizativa de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación	27
Independencia de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación	30
CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES	
1.5.1 Integración de los Consejos Directivos Escolares	31
1.5.2 Funciones y Competencias de los Consejos Directivos Escolares	32
1.5.3 Marco Regulatorio y Normativa de Funcionamiento De los Consejos Directivos Escolares	36
1.6 MARCO LEGAL Y NORMATIVO	
1.6.1 Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador	46
1.6.2 Normas Técnicas de Control Interno Emitidas por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador	49
1.6.3 Normas de Auditoría Gubernamental de la República de El Salvador	50

1.6.4	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	51
1.6.5	Artículos Aplicables a las Unidades de Auditoría Interna	53

## CAPÍTULO II

2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1	NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1.1	Tipo de Estudio	55
2.1.2	Delimitación Temporal	56
2.1.3	Delimitación Espacial	56
2.1.4	Unidades de Observación	56
2.1.5	Determinación del Universo y la Muestra	56
2.1.5.1	Determinación del Universo	56
2.1.5.2	Muestra del Estudio	57
2.1.6	Investigación	58
2.1.6.1	Investigación Bibliográfica	58
2.1.6.2	Investigación de Campo	58
2.2	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS	
2.2.1	Tabulación y Análisis de los Datos	61
2.3	DIAGNÓSTICO	61

### CAPÍTULO III

3	LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADOS POR AUDITORÍA INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EJERCEN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE EDUCACIÓN MEDIA	
3.1	OTROS INGRESOS	72
3.2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	75
3.3	REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS	77
3.4	RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR	80

### CAPÍTULO IV

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	CONCLUSIONES	83
4.2	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	89

### ANEXOS

- 1 Organigrama del Ministerio de Educación
- 2 Organigrama de la Estructura Organizativa  
De la Oficina de Auditoria Interna del MINED



- 3 Modelo de recibo de transferencia.
- 4 Modelo de recibo de ingresos (Otros Ingresos).
- 5 Modelo de recibo de ingresos (Contribuciones Voluntarias y/o Cuotas de Escolaridad).
- 6 Modelo de Cheque.
- 7 Modelo de Factura.
- 8 Modelo de Registro en el libro de Ingresos y Gastos.
- 9 Modelo de Registro en el libro de Bancos.
- 10 Modelo de Solicitud de cotización.
- 11 Modelo de Conciliación Bancaria.
- 12 Tabulación, Análisis y Gráficos de los datos.

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación nace de la inquietud de poder proporcionar a la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, una herramienta útil que consista en una serie de lineamientos que puedan ser aplicados cuando se realice una auditoría de gestión en la administración de los recursos financieros a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media.

En El Salvador a través de los esfuerzos de modernización de la Corte de Cuentas de la República, se desarrollaron las primeras auditorías del sector gubernamental, con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de sus recursos, no obstante en nuestro medio la auditoría de gestión no es muy practicada debido a la falta de personal especializado en esta área.

La metodología utilizada en la investigación se enmarcó dentro del método cuantitativo descriptivo, ya que se consideró el propósito y el alcance del trabajo desarrollado, presentando también conceptos y aspectos generales de los Consejos Directivos Escolares. Esta investigación fue desarrollada en el área metropolitana de San Salvador, estableciendo el universo en trece Consejos Directivos Escolares ubicados dentro de las

Instituciones Nacionales de Educación Media. Para la recopilación de la información, se diseñó un cuestionario dirigido a los Consejos Escolares, enfocándose principalmente en la administración de los recursos financieros. Los datos obtenidos de la investigación fueron analizados, tabulados y presentados a través de gráficas con sus respectivas interpretaciones.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación de campo, sirvió de guía para la elaboración de lineamientos para la Oficina de Autoría Interna del Ministerio de Educación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, las cuales serán muy importantes a tomar en cuenta por parte de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación.

## INTRODUCCION

El continuo proceso de modernización del Estado esta generando cambios sustanciales en los sistemas financieros, operativos, administrativos e informáticos de las entidades, los cuales a su vez adoptan mecanismos de controles apropiados a las necesidades del accionar del sector público.

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta importante en el control de los recursos financieros destinados al funcionamiento del aparato estatal, debido a que ésta verifica la eficacia, eficiencia, economía y transparencia de la gestión realizada por el sector público.

De acuerdo al contexto anterior, se ha realizado esta investigación, la cual constituye un aporte técnico a la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, en lo que respecta a sugerir lineamientos en la realización de una Auditoria de Gestión a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, específicamente en el área de Administración de los Recursos Financieros.

Estos lineamientos fueron elaborados basados en los resultados de la investigación de campo, la cual fue realizada sobre la

base de la Normativa General de Funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares y leyes aplicables a la naturaleza de la Institución.

El trabajo de investigación se encuentra integrado por cuatro capítulos.

En el capítulo I se desarrolla el marco teórico de la investigación de campo, el cual contiene las generalidades de la Auditoria Gubernamental, las principales diferencias con la auditoria financiera, tipos de indicadores de rendimiento. Así mismo se presentan las generalidades del Ministerio de Educación, de la Oficina de Auditoria Interna del Ministerio de Educación, de los Consejos Directivos Escolares y por último el marco legal y normativo de la investigación.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada en la investigación bibliográfica y de campo, definiendo los aspectos fundamentales en el procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Además se presenta el diagnóstico, que es el resultado de la interpretación de los datos obtenidos en la investigación.

En el capítulo III , se presenta la propuesta de lineamientos para una auditoría de gestión aplicada a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, específicamente en la administración de los recursos financieros, en las áreas de Otros Ingresos, Adquisición de Bienes y Servicios, Registro y control de Ingresos y Gastos, Rendición de Cuentas y liquidación de Recursos financieros.

En el capítulo IV se exponen las conclusiones y recomendaciones más importantes derivadas de la investigación de campo.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

##### 1.1.1 Generalidades de la Auditoría Gubernamental

La Ley de la Corte de Cuentas de la República, estableció un Sistema Nacional de Control y Auditoría de Gestión Pública, siendo su componente principal la Auditoría Gubernamental. Los resultados de la auditoría son evidentes, con aciertos y desaciertos, pero a juicio de los expertos, este sistema de control público es superior y más efectivo que el sistema tradicional anterior, aunque otros opinan que los resultados hasta la fecha no son los esperados y que existen muchas deficiencias e irregularidades que es necesario superar.

##### 1.1.2 Definición de Auditoría Gubernamental

La Auditoría Gubernamental es un examen objetivo, sistemático y profesional efectuado en forma posterior a la ejecución de las actividades financieras, administrativas y operativas de las entidades y organismos del sector público.

La Ley de la Corte de Cuentas de la República, en su artículo 30 establece que la Auditoría Gubernamental tiene la finalidad de evaluar:

- 1) Las transacciones, registros, informes y estados financieros;
- 2) La legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones;
- 3) El control interno financiero;
- 4) La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo;
- 5) La eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos;
- 6) Los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

### 1.1.3 Objetivos de la Auditoría Gubernamental

La Auditoría Gubernamental tiene los siguientes objetivos:

- Promover mejoras en las operaciones, a través de las recomendaciones de auditoría;
- Verificar el logro efectivo de las metas programadas por las entidades públicas;



- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias referidas a la gestión y uso de los recursos públicos;
- Comprobar si los programas, proyectos y actividades se ejecutaron de acuerdo con las previsiones establecidas en el presupuesto;
- Establecer si la información financiera y gerencial elaborada por la entidad es correcta, confiable y oportuna;
- Determinar el grado de confiabilidad del control interno ejercido por la administración sobre los recursos y operaciones;
- Determinar si los recursos públicos han sido utilizados de manera efectiva, eficiente y económica;
- Comprobar deficiencias e irregularidades aportando evidencias suficientes para el establecimiento de responsabilidades.<sup>1</sup>

#### 1.1.4 Alcance de la Auditoría Gubernamental

Se refiere al grado de extensión de las labores de la auditoría, al detalle y amplitud del examen. La determinación de éste o la extensión de la auditoría se realizarán de acuerdo al buen juicio del auditor, según las circunstancias. En general

---

<sup>1</sup> Argueta Valle Magdalena, Salazar Campos Ruth, Villanueva Cárdenas, Roberto. Lineamientos Requeridos por las Normas ISO 9000 para el Diseño de los Procesos de Auditoría Operativa y Financiera aplicados por la Unidad de Auditoría Interna en las Oficinas Departamentales del Ministerio de Educación. Universidad de El Salvador. Pág. 59

dependerá de la calidad de los sistemas administrativos y de control interno.

La determinación del alcance implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados y la profundidad que tendrán las pruebas a realizarse en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, riesgo y costo de la auditoría, así como la transparencia de los posibles resultados a informar.

#### *1.1.5 Clasificación de la Auditoría Gubernamental*

De acuerdo al Art. 31 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, la Auditoría Gubernamental podrá realizarse de manera interna y externa. Será interna cuando la practiquen las unidades administrativas pertinentes de las entidades y organismos del sector público; y externa cuando la realice la Corte de Cuentas de la República o firmas privadas.

Según las Normas de Auditoría Gubernamental (GAO) está definida por sus objetivos y se clasifica así:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operativa o de Gestión
- Examen Especial

#### 1.1.5.1 Auditoría Financiera

La auditoría de estados financieros tiene por objeto determinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera de la entidad, así como los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con principios de contabilidad gubernamental, de cuyo resultado es el informe de la aplicación de la auditoría.

La responsabilidad de realizar dicha auditoría recae sobre la Corte de Cuentas de la República, ya que es el ente fiscalizador de la Hacienda Pública.

#### 1.1.5.2 Auditoría Operativa o de Gestión

La auditoría de gestión, es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

### 1.1.5.3 Examen Especial

Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones.

### 1.1.5.4 Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría Operativa o de Gestión

Existen diferencias significativas entre la Auditoría Financiera y la Auditoría Operativa o de Gestión, tales como:

N°	AUDITORIA DE GESTION	AUDITORIA FINANCIERA
1	Se efectúan observaciones sobre los asuntos relacionados con la eficiencia, eficacia y economía.	Se emite una opinión sobre los estados financieros
2	La planeación se efectúa en el campo a través del análisis, conocimiento general y examen preliminar de la entidad auditada.	La planeación se realiza con la visita preliminar, para tener un conocimiento general financiero así como para evaluar el control interno, actividades que se

		efectúan tanto en la entidad auditada como en la oficina del auditor y antes de efectuar el trabajo de campo.
3	El alcance se orienta a la evaluación de las actividades administrativas y operativas.	El alcance se enfoca al correcto manejo de las finanzas.
4	El equipo de auditores aumenta a medida que avanza el trabajo especialmente en su última fase ya que los miembros especializados trabajan únicamente durante el tiempo necesario para aplicar su especialidad.	Frecuentemente el equipo permanece intacto durante el proceso.
5	Es muy nueva y toda evidencia carecerá de muchos procedimientos y prácticas generalmente aceptados.	Ha sido muy desarrollada por la profesión del contador público y existen muchos procedimientos y prácticas universalmente aplicados.

6	Los criterios de comparación y evaluación no han sido claramente definidos y se desarrollan en función de la entidad y del momento.	Los criterios aplicados son los principios de contabilidad aceptados por la profesión.
7	La evidencia se obtiene en su mayoría de fuentes diferentes a los documentos y registros formales.	La evidencia proviene de registros y documentos.
8	Se examina y evalúa operaciones corrientes y recién ejecutadas.	Normalmente se evalúa y examina las transacciones por un año calendario ya terminado.
9	Se efectúa cuando se considera necesaria, pero no periódicamente.	Preferiblemente y por norma legal, se efectúa anualmente.
10	Las operaciones de la entidad se fundamentan por lo general en el cumplimiento de criterios y normas de buena gestión.	Las operaciones de la entidad se fundamentan por lo general en el cumplimiento de principios de contabilidad generalmente aceptados.

11	Los formatos de informes son amplios y más informativos	Los formatos de informe son en su mayoría estandarizados.
----	---	---

#### 1.1.6 Indicadores de Rendimiento de Auditoría Operativa o de Gestión

Los indicadores son parámetros de medidas que permiten determinar el logro de metas y objetivos trazados por la entidad. Estos indicadores deben ser específicos para cada institución de acuerdo a su naturaleza.

##### 1.1.6.1 Definición de Indicadores de Rendimiento

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia y efectividad de la ejecución de las operaciones.

##### 1.1.6.2 Tipos de Indicadores de Rendimiento

Dentro de la auditoría de Operación o Gestión es importante aplicar indicadores de rendimiento, según sus necesidades, para evaluar la efectividad, economía y eficiencia en el logro de sus objetivos y metas.

A continuación los diferentes tipos de indicadores:

a) Indicadores Cuantitativos

Los indicadores cuantitativos proporcionan valores de una entidad en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones del área evaluada.

Dentro de los indicadores cuantitativos se detallan los siguientes:

▪ De Volumen

Durante la etapa de conocimiento o análisis general de la entidad, se obtienen indicadores de volumen, los cuales proveen una descripción de la actividad y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando, se utilizan al informar los resultados. Estos indicadores miden la cantidad de servicios provistos o el trabajo efectuado, ejemplo de estos indicadores es el número de artículos producidos, datos procesados, notas digitadas, usuarios atendidos, etc.

▪ De Eficiencia

Éstos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos; se orientan hacia los costos y los beneficios. Son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.



- De Economía

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado o de mercado.

- De Efectividad

La aplicación de estos indicadores mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas por la entidad, orientándose más a los resultados y no a los costos.

b) Indicadores Cualitativos

Estos indicadores proporcionan valoraciones de una entidad en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de dicha entidad, ejemplo de éstos son opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo.

## 1.2 AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

### 1.2.1 Generalidades de la Auditoría Interna Gubernamental

Auditoría Interna Gubernamental es la que se realiza dentro de la propia organización, no tiene responsabilidad directa sobre la actividad o área auditada. Se requiere de los profesionales

que ejercen éste tipo de auditoría una preparación muy amplia respecto de todas las actividades que se realizan dentro de la institución, ya que su actividad está íntimamente relacionada con las actividades de control interno el cual no será eficiente si no tienen claros los objetivos y los procesos para cada tipo de transacción de modo que se logren cumplir dichos objetivos salvaguardando los bienes de la institución. <sup>2</sup>

#### 1.2.2 Definición de Auditoría Interna Gubernamental

De acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental, adoptadas por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, se define Auditoría Interna Gubernamental como el examen objetivo, sistemático y profesional efectuado en forma posterior a la ejecución de las actividades financieras, administrativas y operativas, practicado por las Unidades de Auditoría Interna correspondientes a las Entidades y Organismos del Sector Público.

#### 1.2.3 Objetivos de la Auditoría Interna Gubernamental

La finalidad de la Auditoría Interna es proporcionar análisis, valoraciones y recomendaciones que mejoren las operaciones de

---

<sup>2</sup>Argueta Valle Magdalena, Salazar Campos Ruth, Villanueva Cárdenas, Roberto. Lineamientos Requeridos por las Normas ISO 9000 para el Diseño de los Procesos de Auditoría Operativa y Financiera aplicados por la Unidad de Auditoría Interna en las Oficinas Departamentales del Ministerio de Educación. Universidad de El Salvador. Pág. 62

una entidad a través de un enfoque sistemático y disciplinado respecto a las actividades realizadas.

Algunos de los objetivos principales de la auditoría interna pueden sintetizarse como sigue:

- a) Ayudar a la dirección a lograr que las operaciones administrativas sean más eficientes, estableciendo procedimientos apegados a sus planes operativos.
- b) Determinar la razonabilidad de las cifras contables existentes y la efectividad de los procedimientos y controles internos.
- c) Identificar debilidades y recomendar sobre posibles soluciones apegadas a Normas de Auditoría Gubernamental.
- d) Recomendar cambios necesarios a través de evidencia suficiente y relevante.
- e) Evaluar el grado de protección, clasificación y salvaguarda del activo de la organización contra pérdidas y deterioro de cualquier naturaleza.

#### 1.2.4 Características de la Auditoría Interna Gubernamental

Las características más importantes de la Auditoría Interna Gubernamental son las siguientes:

- Es un examen, evaluación, estudio, revisión o investigación;
- Está dirigido por un contador público;

- Es sistemático y planeado;
- Cubre las operaciones de una entidad en su totalidad, o puede estar limitado a una parte de ellas;
- Es objetiva e independiente;
- Se efectúa con el fin de llegar a una conclusión sobre la confiabilidad de lo examinado;
- Se efectúa con posterioridad a la ejecución de las operaciones o transacciones examinadas;
- La practican las unidades administrativas pertinentes de las entidades y organismos del sector público.<sup>3</sup>

### 1.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN

#### 1.3.1 Generalidades del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es el ente principal del Sector Educativo Nacional, responsable de la administración en todos los niveles de enseñanza del sector público y de establecer normas y procedimientos así como de supervisar los servicios de educación que presta el sector privado; dando así cumplimiento a un mandato constitucional el cual estipula que "todos los habitantes tienen el derecho y el deber de recibir educación

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*.Ref. Pág .2, Pág.63

básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles a la sociedad".<sup>4</sup>

A través de los años la administración de la educación ha sufrido diferentes transformaciones que han respondido al sistema económico, político, social y cultural de cada época. En 1953, se crearon por primera vez los núcleos escolares, los cuales fueron ubicados en el área rural y en aquellos lugares que daban facilidades a la escuela sede del núcleo".<sup>5</sup>

Estos núcleos fueron los primeros indicios de descentralización de las responsabilidades en el área de administración educativa. Los encargados de los núcleos y de la inspección de su buen funcionamiento eran denominados sub-delegados, quienes en 1957 se suprimieron de catorce delegaciones departamentales a seis de ellas.

En 1976, se establecieron a nivel experimental, a través de un proyecto núcleos educativos apoyados por la corporación técnica de la UNESCO".<sup>6</sup> Los resultados de este proyecto fueron tomados en 1981 y se plantearon los objetivos siguientes:

a) Promover la participación de la comunidad en la toma de

---

<sup>4</sup> Título II, Sección 3era, Art. 56. Constitución de la República de El Salvador

<sup>5</sup> Rivas Cornejo Mirna Carolina, Ortiz Ramírez, Ingrid Eneida, Cuellar García Saúl. Propuesta de un Sistema de Control Interno Contable a los CDE's de los Centros Educativos Públicos. Universidad de El Salvador. Pág. 27

<sup>6</sup> Ibid pag. 27

decisiones.

- b) Fomentar el desarrollo educativo en sus aspectos cualitativos y cuantitativos.
- c) Reorganizar la distribución geográfica educativa de los circuitos y zonas, en regiones y núcleos educativos.
- d) Descentralizar los servicios educacionales.
- e) Optimizar el uso de los recursos humanos, físicos y Financieros.
- f) Establecer relaciones intersectoriales a nivel local, regional y nacional.

Como resultado de un estudio realizado a las Reformas Educativas, en el año de 1976 por el Servicio de Supervisión Escolar de la Dirección General de Educación, se establecen las siguientes apreciaciones:

- a) Poco desarrollo del concepto de desarrollo integral.
- b) Motivaciones del aprendizaje desligadas de la realidad.
- c) Ausencia de liderazgo de las escuelas en el desarrollo de trabajo coordinado con otros sectores gubernamentales.
- d) Sub-utilización de los recursos naturales, institucionales y escolares.

De lo anterior se crea un nuevo sistema de control educativo en El Salvador; formado en dos circuitos escolares, los cuales se constituían de diferentes núcleos educativos.

Los núcleos educativos tenían la estructura organizativa siguiente: dependían directamente de la Gerencia Regional y formalmente éstos funcionaban con un director y colaboradores, recibiendo para la acción el apoyo de los comités educativo, administrativo y técnico integrado por los directores de las unidades educativas.

Para alcanzar los propósitos del sistema de nuclearización se organizaron las unidades ejecutoras siguientes: el consejo de maestros, las subdirecciones y direcciones, clubes, circuitos de estudio y gobierno estudiantil. Se pretendía que este esquema fuera aplicable a las distintas unidades de educación formal, sin embargo, no llegó a concretarse por que estuvo altamente influenciado por políticas partidistas y por esta causa las personas nombradas para ejercer el cargo de Director de Núcleo no fueron sometidos a un proceso de selección que garantizara su calidad profesional y moral. Así mismo los núcleos no tuvieron el apoyo logístico necesario para su funcionamiento, los directores no recibieron un respaldo legal para su cargo y estímulos económicos adecuados a sus nuevas responsabilidades,

de tal forma que el impulso inicial fue paulatinamente deteriorándose hasta llegar a la indiferencia y a la reducción de la función de simples vigilantes de aspectos administrativos.

Fue hasta 1982 cuando se tuvo sanción legal y se crearon subdivisiones regionales, las escuelas se agruparon en núcleos bajo un director. Con todo y sus limitaciones, este proceso de regionalización educativa de los años 80's es el precedente de las actuales y futuras innovaciones administrativas y probablemente una real descentralización.

"En la década de los 90's luego de la Reforma Educativa, la escuela tomó un nuevo protagonismo en el área de administración, es así como el Ministerio de Educación (MINED), desarrolla un plan piloto en el área financiera en algunas escuelas oficiales del sector urbano llamados Fondos Educativos Distritales (FED) y paralelamente en las escuelas rurales se inició el programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que fue introducido desde 1991 y que actualmente aún sigue funcionando como una de las estrategias de cobertura" .<sup>7</sup> Dicha cobertura está orientada a invertir en la niñez a fin de asegurarles acceso a la educación, atendiendo a grupos vulnerables en

---

<sup>7</sup> Rivas Cornejo Mirna Carolina, Ortiz Ramírez, Ingrid Eneida, Cuellar García Saúl. Propuesta de un Sistema de Control Interno Contable a los CDE's de los Centros Educativos Públicos. Universidad de El Salvador..Pag. 31



pobreza; mediante transferencias y prestaciones debidamente focalizadas que les ayuden a satisfacer algunas necesidades prioritarias para garantizar el aprovechamiento de los recursos destinados a la educación.

La Reforma Educativa en El Salvador, es llevada a cabo a partir de los datos vertidos por el diagnóstico que la Universidad de Harvard realizó en conjunto con el Ministerio de Educación y otras instituciones nacionales en el año de 1993, los cuales fueron retomados por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo, que era una representación de la sociedad civil integrada en octubre de 1994 por el Señor Presidente de la República, con 12 connotados ciudadanos que entregaron su informe propuesta en junio de 1995. Con la conformación de ésta Comisión, se inició el proceso consultivo, en el cual se tomó en cuenta la opinión del magisterio y de otros sectores de la sociedad salvadoreña, que de alguna u otra forma estaban vinculados como actores o beneficiarios del quehacer educativo, para lo cual el MINED organizó un equipo con su personal técnico a finales de 1994.

Con los resultados de la consulta se procedió a elaborar los lineamientos de política del Plan Decenal, iniciando de ésta manera el proceso de modernización del Sistema Educativo, en los

cuales se establecen las estrategias de descentralización hacia los centros educativos con las figuras de las Modalidades de Administración Escolar Local, a fin de sentar las bases para la obtención de la eficiencia en la asignación de los recursos y para el mejoramiento gradual de la eficiencia en la producción del servicio educativo. Dichas Modalidades de Administración Escolar fueron fundamentadas en la Reforma Educativa de 1994, definidas y publicadas en la Ley de la Carrera Docente el 08 de agosto de 1996.

Las distintas Modalidades de Administración Escolar Local establecidas son las siguientes:

- Asociación Comunal para la Educación ( ACE), 1990.

La Asociación Comunal para la Educación es una forma de administración con participación de la comunidad y está representada por una Junta Directiva integrada por los padres de familia, a las cuales el MINED les transfiere los recursos financieros mensualmente para administrar el servicio educativo (Contratación y pago de maestros, compra de materiales, etc.).

- Consejos Directivos Escolares (CDE's), 1996.

De acuerdo al Artículo 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, el Consejo Directivo Escolar es una

organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra el Director o Directora, representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

- Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), 1997.

Los Consejos Educativos Católicos - Escolares (CECE) que funcionan en las escuelas parroquiales están representados por el Director, maestros, padres de familia y representantes de los alumnos. Dichos representantes planifican sus actividades anuales y participan en la elaboración del Presupuesto Escolar.

### 1.3.2 Objetivos del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación menciona en el documento "Desafíos de la Educación en el Nuevo Milenio", como sus principales objetivos los siguientes:

- a) Normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional;
- b) Mejorar la calidad de los servicios educativos mediante el fortalecimiento del desempeño de todos los actores participantes en la gestión administrativa, financiera y curricular del Ministerio;

- c) Facilitar el acceso a la educación introduciendo nuevas modalidades de atención, educación inicial, educación acelerada, educación a distancia y programas compensatorios;
- d) Profundizar la formación en valores, la creación de espacios culturales y desarrollo personal.

### 1.3.3 Objetivos de la Modernización del Ministerio de Educación

La modernización del Ministerio de Educación tiene como principales objetivos:

- a) Mejorar la capacidad gerencial apoyando la administración articulada de los sectores educativos a través de los niveles Locales, Departamentales y Centrales y fortaleciendo la organización del Ministerio de Educación y los sistemas de apoyo gerencial, con énfasis en el establecimiento de una planificación financiera y sistema de monitoreo.
- b) Aumentar la autonomía escolar desarrollando un sistema sostenible para las iniciativas actuales basadas en las escuelas, integrando la planificación escolar, las transferencias financieras, capacitación y asistencia técnica y responsabilidad.

c) Ampliar el desarrollo de las estrategias de comunicación para aumentar la conciencia pública y el apoyo para la reforma a la educación básica.

#### 1.3.4 Estructura Organizativa del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es una institución pública que forma parte del Órgano Ejecutivo dependiendo jerárquicamente del Presidente de la República y teniendo como autoridad máxima a un Ministro de Educación.

Dentro de su estructura organizativa y como parte del mandato que le establece la Corte de Cuentas de la República, cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que a un nivel de staff (Ver Anexo No.1), se encarga de evaluar la función administrativa y financiera de las Oficinas Centrales, Departamentales de Educación y Centros Educativos de todo el país.

#### 1.3.5 Financiamiento de la Educación

En cuanto al financiamiento se refiere, en nuestro país los recursos financieros con los cuales se costea la educación, los capta el Nivel Central del Ministerio de Educación. Dicho nivel procesa transferencias de fondos a las Direcciones Departamentales de Educación, quienes posteriormente transfieren parte de éstos a través de los distintos bonos a los centros escolares, con el propósito de proveer el pago de salarios de los maestros, del personal administrativo y demás gastos de

funcionamiento destinados a proporcionar los servicios educativos a los estudiantes de El Salvador.

En el siguiente cuadro se detallan los bonos transferidos a las Modalidades de Administración Escolar Local para el funcionamiento de los Centros Escolares de El Salvador, desde el año de 1999 hasta el 2003

**TRANSFERENCIA DE BONOS US \$ 1999 - 2003**

TIPO DE BONO	AÑOS					TOTAL
	1999	2000	2001	2002	2003	
CALIDAD EDUCATIVA	3,469,031	9,252,800	8,874,253	9,285,248	10,402,080	41,283,412
REHABILITACION DE CENTROS EDUCATIVOS POR LA TORMENTA TROPICAL MITCH	2,315,807					2,315,807
REHABILITACION DE MOBILIARIO ESCOLAR		463,177			114,199	577,376
TALLERES PRELABORALES PARA ESCUELAS DE EDUCACION ESPECIAL		108,571				108,571
DESARROLLO DE POCRA		857,143	2,360,000	2,240,000	2,500,000	7,957,143
MODELOS DE CALIDAD			1,124,666	695,924		1,820,590
ALIMENTACION ESCOLAR		1,371,429	4,732,423	5,103,341	8,293,924	19,501,117
FONDO JUVENTUD PARA ESCUELAS ABIERTAS Y ALEGRIA		714,286	1,148,216	1,157,143	472,000	3,491,645
PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL			2,089,238	1,803,061	2,300,000	6,192,299
ASISTENCIA ADMINISTRATIVA			2,095,323	2,640,895	2,640,895	7,377,113
REHABILITACION DE CENTROS EDUCATIVOS DAÑADOS POR EL TERREMOTO			10,388,154			10,388,154
EXCELENCIA				2,025,045	3,000,000	5,025,045
MANTENIMIENTO PREVENTIVO				886,465	1,225,781	2,112,246
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>5,784,838</b>	<b>12,767,406</b>	<b>32,812,273</b>	<b>25,837,122</b>	<b>30,948,879</b>	<b>108,150,518</b>

NOTA: Todo es transferido a cuentas bancarias de cada CDE, ACE y CECE, quienes administran estos fondos.

La descentralización de la administración de los recursos financieros encaminados a la prestación de los servicios educativos, ha requerido el desarrollo de formas de control por parte del MINED, debido a que la comunidad educativa representada en las ACE, CECE y CDE toma participación directa en esa administración. Parte de esas formas de control se realizan a través de la liquidación de fondos y auditorías internas y externas, que se les practican a las Modalidades de Administración Escolares Local, las cuales ofrecen diferentes resultados de la gestión que realizan.

#### 1.4 OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

##### 1.4.1 Generalidades de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación

La Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación inició sus actividades como Unidad de Auditoría Interna de una manera informal en el año de 1990. Dentro de los años de 1990-1995, el personal que funcionaba como auditores de dicha oficina sólo poseían un título de bachiller en Comercio y Administración, fue hasta en 1996 que se comenzó a contratar personal capacitado; atendiendo las exigencias de la Ley de la

Corte de Cuentas de la República, la cual en su artículo 34 menciona que en las Entidades y Organismos del sector público se establecerá una sola unidad de Auditoría Interna, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad.

Cabe mencionar que anteriormente la Oficina de Auditoría Interna era llamada "Unidad de Auditoría Interna" y debido a la reestructuración del Ministerio de Educación en este año ha sido denominada "Oficina de Auditoría Interna".

#### 1.4.2 Misión y Visión de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación

##### Misión

"Efectuar evaluaciones profesionales relacionadas con aspectos financieros y operacionales, para contribuir a que los recursos se utilicen de conformidad a las leyes, normas y planes establecidos, a fin de apoyar que se logren los objetivos y metas institucionales".

##### Visión

"Ser un equipo de auditores profesionales, reconocidos por efectuar nuestra labor con un alto grado de calidad, eficiencia y eficacia, realizando evaluaciones y recomendaciones oportunas



que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales".<sup>8</sup>

#### 1.4.3 Objetivos de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación

- Contribuir al uso eficiente y transparente de los recursos asignados.
- Fomentar una cultura de autocontrol a nivel central, departamental y local.
- Fortalecer el control interno institucional.
- Apoyar a la institución, realizando análisis y evaluaciones, proporcionando recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades auditadas.
- Asistir a la máxima autoridad institucional en el cumplimiento de los objetivos, evaluando los sistemas de control existentes y fomentando la cultura de control.<sup>9</sup>

#### 1.4.4 Estructura Organizativa de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación

Según el organigrama incluido en el Anexo 2, la Oficina de Auditoría Interna, está estructurada en los Departamentos siguientes:

---

<sup>8</sup> Plan de Trabajo 2005, Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, marzo 2004.

<sup>9</sup> Ibid. Ref. pag. 27

- Departamento de Auditoría del Nivel Central
- Departamento de Auditoría del Nivel Departamental
- Departamento de Auditoría del Nivel Local<sup>10</sup>

#### NIVEL CENTRAL

El Departamento de Auditoría del Nivel Central, evaluará la gestión, el control interno existente y el uso adecuado de los recursos asignados en las diversas Unidades Administrativas o dependencias del Nivel Central, en la forma siguiente:

- A. Evaluación del Cumplimiento de Objetivos y Metas en las diversas unidades administrativas o dependencias del MINED.
- B. Estudio y Evaluación del Control Interno existente y examinar muestralmente el uso de los recursos asignados en el presupuesto de la Institución.

#### NIVEL DEPARTAMENTAL

El Departamento de Auditoría del Nivel Departamental, evaluará la gestión, el control interno existente y el uso adecuado de los recursos asignados, así:

- A. En las Direcciones Departamentales de Educación:
  - 1. Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas.

---

<sup>10</sup> Plan de Trabajo 2005, Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, marzo 2004.

2. Evaluación del control interno existente y el uso de los recursos asignados en los procesos administrativos y financieros, en las siguientes áreas:

- Pagaduría
- Fondo Circulante
- Combustible
- Adquisiciones y Contrataciones por Libre Gestión
- Egresos
- Bodega
- Activo Fijo
- Recursos Humanos
- Gestión Educativa

B. En las Juntas de la Carrera Docente de todo el País:

- 1) Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas
- 2) Evaluación del control de asistencia, permanencia y puntualidad de los miembros de las Juntas
- 3) Verificación del mobiliario y equipo asignado

#### NIVEL LOCAL

El Departamento de Auditoría del Nivel Local, efectuará exámenes y evaluaciones, en diversos Centros Educativos del País; las actividades a realizar se detallan así:

- Realizar evaluaciones a Centros Educativos administrados por ACE's, CECE's y CDE's en los aspectos relacionados con el cumplimiento de objetivos y metas, manejo de fondos y bienes del Estado, de la Comunidad Educativa; y sobre puntualidad, asistencia y permanencia del personal docente y administrativo.
  
- Realizar evaluaciones del control interno establecido en Centros Educativos administrados por ACE's, CECE's y CDE's.

#### 1.4.5 Independencia de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación

A fin de garantizar la independencia de la unidad de auditoría interna dentro de la entidad, deberá considerarse lo siguiente:

- Estará ubicada bajo la dependencia directa de la máxima autoridad.
- No ejercerá funciones en los procesos de administración, finanzas ni en la toma de decisiones de la entidad.
- Formulará y efectuará con total independencia funcional el plan anual de auditoría.

Sin embargo, remitirá a la Corte de Cuentas de la República, su plan anual de trabajo en el plazo establecido legalmente, así como copia de los informes de las auditorías que realice.

## 1.5 CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES

Como ya se explicó anteriormente, una de las Modalidades de Administración Escolar Local son los Consejos Directivos Escolares (CDE's), como ente que directamente responde por la administración de los recursos que se asignan a los Centros Escolares Oficiales para la prestación de los servicios educativos.

### 1.5.1 Integración de los Consejos Directivos Escolares

De acuerdo con la Ley de la Carrera Docente, en su artículo 49, establece que cada institución educativa debe constituir un Consejo Directivo Escolar, conformado por los siguientes miembros:

- El Director del Centro Educativo, quien será el Presidente y representante legal del Consejo Directivo Escolar. En ausencia del Director, el Subdirector será quien lo suplante.
- Tres representantes de los padres/ madres de familia, uno de ellos, será el Tesorero del Consejo Directivo Escolar y los demás, Concejales; cada uno con su respectivo suplente.

- Dos representantes del Consejo de Maestros, uno de ellos será el Secretario y el otro el Concejal docente con firma autorizada. Cada uno con un suplente.
- Dos representantes del Sector de alumnos, de 12 años cumplidos o más. Cada uno tendrá su suplente.

#### 1.5.2 Funciones y Competencias de los Consejos Directivos Escolares

El Consejo Directivo Escolar tendrá como funciones y competencias las siguientes.

- A. Planificar las actividades y recursos del centro educativo
  - Conocer y discutir la problemática del centro educativo y buscar soluciones en conjunto.
  - Conocer, aprobar y divulgar el Plan Escolar Anual.
  - Conocer y aprobar el presupuesto del centro educativo con base en el Programa Escolar Anual.
  - Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del centro educativo.
  - Hacer uso óptimo de los recursos.
  
- B. Administrar los recursos humanos

- Aprobar la cantidad del personal docente y administrativo necesario para el cumplimiento de las metas del centro educativo.
- Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la Ley de la Carrera Docente.
- Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al centro educativo, de acuerdo con las regulaciones que establece la Ley de la Carrera Docente.
- Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo con la Ley sea necesario.
- Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente, los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requisitos que aquella les haga.
- Ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción de lo contencioso administrativo una vez agotada la vía administrativa prevista en la Ley de la Carrera Docente.
- Asignar las plazas de acuerdo al fallo del Tribunal Calificador.

- Promover incentivos al desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa en el centro escolar.
- Facilitar las auditorías de personal.
- Las otras que determine la Ley.

C. Administrar los recursos físicos y materiales

- Velar porque los recursos existentes sean los necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo.
- Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Celebrar actos y contratos de conformidad con la Ley.
- Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos (textos, materiales, otros).
- Garantizar el debido mantenimiento de la infraestructura, así como el cuidado y resguardo del mobiliario y equipo del centro educativo.
- Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
- Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades culturales, recreativas y educativas.



D. Administrar los recursos financieros

- Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunadamente por el Presidente, Tesorero y un Consejal de los educadores en el Consejo.
- Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.
- Velar por la efectiva transferencia de los recursos por el nivel departamental y central, para cumplir con la programación anual de trabajo.
- Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el centro educativo.
- Regular las actividades que generen ingresos financieros.
- Facilitar las auditorías financieras, proporcionando la información necesaria.
- La administración de todos los recursos financieros será responsabilidad exclusiva del Consejo Directivo Escolar, por intermedio del tesorero; y no deberán abrirse bajo ninguna circunstancia, cuentas personales o individuales o por sectores.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Art. 50 de la Ley de la Carrera Docente, Ministerio de Educación

### 1.5.3 Marco Regulatorio y Normativa del Funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares

#### Marco Regulatorio

Los Consejos Directivos Escolares en el ejercicio de su competencia y en su funcionamiento, deberán estar regidos en todo momento por las leyes, reglamentos, instructivos y circulares ministeriales<sup>12</sup>, de las cuales se mencionan las siguientes:

- Ley General de Educación
- Ley de la Carrera Docente y su Reglamento
- Instructivos, normativas, circulares y demás documentos emitidos por el Ministerio de Educación.

#### Normativa de Funcionamiento de los CDE

El Ministerio de Educación, con el propósito de establecer un marco que norme la forma en que los Consejos Directivos Escolares desarrollen la administración que les compete por ley en los diferentes aspectos del quehacer educativo, ha emitido una serie de documentos que están basados principalmente en la legislación que les corresponde y que señalan como han de ejecutarse los procesos, trámites, actividades y demás, relacionados con todas las áreas que involucran el funcionamiento y administración de los CDE.

---

<sup>12</sup> Art.66 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, Ministerio de Educación

En el siguiente apartado se presenta lo concerniente a la administración que los Consejos Directivos Escolares deben ejercer sobre los Recursos Financieros, que es el objeto principal de estudio de esta investigación.

A. Administrativa:

1. Los fondos que administren los Consejos Directivos Escolares se invertirán en las actividades de los centros educativos respectivos y se destinarán prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la educación.
2. Para recibir transferencias del MINED y administrar los centros educativos, los Consejos Directivos Escolares deberán estar debidamente legalizados mediante su Personería Jurídica otorgada por el Ministerio de Educación a través de Acuerdo Ejecutivo, y sus miembros reconocidos debidamente mediante Resolución Departamental de reconocimiento de miembros.
3. Las decisiones en la administración de los recursos de los centros educativos deberán tomarse colegiadamente y asentarse en el libro de Actas de la Modalidad.
4. Cuando haya cambio de alguno de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar, que

registra y/o controla bienes del centro educativo deberá levantarse el Acta de Traspaso correspondiente.

B. Transferencia de Fondos:

1. Los CDE para recibir fondos del Ministerio de Educación, deberán suscribir Convenio entre el MINED y los miembros con firma mancomunada, suscribir recibo (Ver Anexo 3), haber liquidado los fondos recibidos anteriormente, contar con los registros actualizados y no tener hallazgos de auditoría ya notificadas pendientes de superar.
2. La Modalidad de Administración Escolar Local deberá atender las condiciones establecidas en los diferentes convenios celebrados con el Ministerio de Educación u otras entidades y serán responsables de la liquidación de los fondos recibidos.

C. Otros Ingresos del Centro Educativo:

1. Se consideran otros ingresos de los Consejos Directivos Escolares para la Educación los provenientes de las contribuciones de apoyo voluntario y las cuotas de escolaridad de los padres de familia, administraciones de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros;

según lo establece el Art. 77 de la Ley General de Educación.

2. La utilización de estos ingresos serán para beneficio de la institución educativa para el mejoramiento de la calidad de la educación, sustentados en el Art. 77 de la Ley General de Educación.
3. Para el control de los Otros Ingresos que perciba el Consejo Directivo Escolar, deberán imprimirse dos series de recibos de ingresos prenumerados, una para el control exclusivo de las contribuciones voluntarias o cuotas de escolaridad de los padres de familia (Ver Anexo 4) y la otra para el control de los demás ingresos que se perciban (Ver Anexo 5).
4. Todos los ingresos que se perciban deberán ser depositados en forma íntegra, en las siguientes 24 horas hábiles a su recepción.
5. Los CDE podrán modificar el Plan Escolar Anual y su presupuesto, de acuerdo a las necesidades e ingresos reales que perciba el centro educativo, debiéndolas registrar en acta en el libro correspondiente.
6. Si los ingresos percibidos son mayores o menores a los presupuestados, la modalidad podrá modificar su Plan Escolar Anual y Presupuesto, asignando los recursos en actividades prioritarias del centro educativo.

7. Cuando se realicen actividades especiales en beneficio de la comunidad educativa, aprobadas por el Consejo Directivo Escolar, no deberá limitarse a registrar únicamente los resultados de dicha actividad, si no que deberán anotarse todos los documentos, que respalden legalmente los egresos y/o ingresos, los cuales deberán registrarse detalladamente en los libros respectivos. Si para alguna actividad se emiten tarjetas, vales, recibos, ticket, listas etc., deberán resguardar los que no se utilicen o los sobrantes, en el tiempo que determine la ley para su revisión posterior.

#### D. Manejo de los Fondos

1. Los CDE deberán aperturar en cualquier Banco del sistema financiero, una cuenta corriente específica para manejar los fondos que perciban por transferencias del MINED y otra, para los otros ingresos.
2. Para los centros educativos que no perciban ingresos suficientes para aperturar una cuenta corriente, se manejarán en efectivo y sus registros se llevarán en el libro de ingresos y gastos correspondientes junto con sus respectivos archivos, siéndoles aplicables las demás regulaciones.

3. Las cuentas bancarias de los Consejos Directivos Escolares serán aperturadas a nombre de la Modalidad y Centro Educativo.
4. Las cuentas bancarias deberán ser administradas mancomunadamente por el Presidente, Tesorero y Consejal Representante de los Maestros.
5. La chequera deberá ser administrada por el Tesorero(a) del CDE y nadie deberá firmar cheques en blanco, no obstante la chequera deberá resguardarse en el Centro Educativo.
6. Todo cheque emitido a cargo de los fondos asignados por el MINED y Otros Ingresos, deberá ser firmado (Ver Anexo 6) por los miembros del CDE que tienen firma mancomunada. Los cheques anulados deberán ser engrapados en el taco de la chequera.

#### E. Adquisiciones y Contrataciones

1. Las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles, servicios y consultorías, deberán ser realizadas por un Encargado de Compras, el cual será: el Consejal Padre de Familia (que no sea el Tesoro).
2. La recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles y consultorías, será responsabilidad de el Presidente

3. El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del Proveedor Suministrante, los cuales deberán respaldarse con factura o recibo de conformidad a la Ley de la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios o en efectivo según lo normado en el apartado de caja chica; en el caso de pago de bienes y servicios deberá considerarse la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
4. En la suscripción de contratos de bienes y servicios los CDE no podrán comprometer recursos de la institución a períodos mayores del ejercicio fiscal vigente cuando se trate de fondos de los otros ingresos; con los fondos de las transferencias deberán respetar la vigencia y el monto de la ejecución de éstas.
5. Para respaldar la adquisición de bienes y/o servicios para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar la recepción de las mismas mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, DUI y firma de los participantes.
6. Para que la factura (Ver Anexo 7) que respalda la adquisición de bienes y servicios tenga validez deberá reunir las siguientes condiciones:
  - No deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras.



- Deberán de ser documentos originales, no fotocopias.
- Cuando se refiera a gastos por reparaciones y/o mantenimiento de inmuebles será indispensable escribir las características particulares de cada bien mueble a reparar.

F. Registro de los Fondos

1. Los CDE deberán llevar un libro de ingresos y gastos (Ver Anexo 8 ) para las transferencias del MINED, en un libro foliado de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación; separando los folios necesarios para el registro de cada transferencia. Al inicio del registro de cada transferencia, deberán anotar el nombre de la misma.
2. Los Otros Ingresos deberán registrarlos en un libro de ingresos y gastos separado de las transferencias del MINED, en un libro de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación. El nombre del libro será "Registro de Otros Ingresos y Egresos de Fondos".
3. EL CDE deberá llevar también un Libro de Banco (Ver Anexo 9) para la cuenta bancaria de las transferencias del MINED.

4. Los registros en los libros de ingresos y egresos deberán reunir las siguientes características:
  - No deberán dejarse espacios entre líneas ni páginas en blanco.
  - Todas las anotaciones deberán hacerse en orden cronológico y a tinta azul o negra nunca a lápiz.
  - El libro no deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras, y si los hubieren deberán hacerse del conocimiento de la Administración Escolar para registrarlos y autorizarlos en el libro de actas respectivas.
5. Los CDE deberán tomar en cuenta las Normas Técnicas de Control INTERNO (NTCI) 1-18-01 Capítulo 1 Normas Generales Documentación de Soporte.
6. Los CDE deberán mantener actualizado un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento y bono ordenado cronológicamente, los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos de la manera siguiente:
  - 6.1 Convenio y Contrato de Apertura de Cuenta Corriente
  - 6.2 Recibos de los Ingresos
  - 6.3 Documentos de egresos respaldados por las cotizaciones (Ver Anexo 10), facturas y / o recibos con el No. de cheque y fecha en que fueron

pagados y otros documentos que respalden el proceso de compra.

6.4 Libro de Ingresos y Gastos, Libro de Banco y Libro Auxiliar de Caja Chica.

6.5 Chequera, estados de cuenta del banco y conciliaciones bancarias ( Ver Anexo 11);

6.6 Informe de Rendición de cuentas anual y de los otros ingresos, liquidación anual y otros.

G. Rendición de Cuentas:

1. Los CDE deberán presentar un informe de rendición de cuentas por cada transferencia recibida, conjuntamente con la liquidación respectiva.
2. Los fondos que administren los CDE, serán objeto de auditoría por el MINED y por las instituciones interventoras del Estado.
3. Los Consejos Directivos Escolares presentarán al Ministerio de Educación o a las instituciones interventoras del Estado, toda información relacionada al manejo de los fondos cuando éstas lo requieran.
4. El Consejo Directivo Escolar deberá convocar como mínimo a dos reuniones con toda la Comunidad Educativa durante el año, con la finalidad de presentar el Plan Escolar

Anual de la institución, la planificación presupuestaria y los logros obtenidos en su ejecución.<sup>13</sup>

## 1.6 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

1.6.1 Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador  
Por medio de Decreto Legislativo N° 438 del 31 de agosto de 1995, publicado en el Diario Oficial N° 176 del 25 septiembre del mismo año, se emite la nueva Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, con el propósito de introducir métodos y criterios modernos, compatibles con la dimensión y complejidad del aparato estatal, adoptando la Auditoria Gubernamental como una herramienta de control de la Hacienda Pública.

El Artículo 1 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República establece, que esta Institución es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular, además en el Artículo 5 de la misma Ley se estipula que la Corte tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución de la República y basándose en la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

---

<sup>13</sup> Normativa y Procedimientos para el Funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Ministerio de Educación, 2004.

1. Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;
2. Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para la práctica del control interno, la práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión y la determinación de responsabilidades de que trata esta ley;
3. Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;
4. Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;
5. Evaluar las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público;
6. Sin perjuicio de su responsabilidad y obligación de control, la Corte podrá: Calificar, seleccionar y contratar firmas privadas para sustentar sus auditorías en los casos que considere necesario;
7. Evaluar el trabajo de auditoría externa, efectuado por otras personas en las entidades y organismos del Estado;

8. Proporcionar asesoría técnica a las entidades y organismos del sector público, con respecto a la implantación del Sistema de Control y materias que le competen, de acuerdo con esta Ley;
9. Capacitar a los servidores de las entidades y organismos del sector público, en las materias de que es responsable; normar y coordinar la capacitación;
10. Requerir a funcionarios y empleados que hagan efectivo el cobro de las obligaciones a favor de las entidades y organismos del sector público, y que éstos cancelen las propias;
11. Declarar la responsabilidad administrativa, patrimonial y de los indicios de responsabilidad penal según los casos;
12. Exigir al responsable principal, por la vía administrativa el reintegro inmediato de cualquier recurso financiero indebidamente desembolsado;
13. Solicitar a la Fiscalía General de la República que proceda contra los funcionarios o empleados, y sus fiadores cuando los créditos a favor de entidades u organismos de que trata esta ley, procedan de los faltantes de dinero, valores o bienes a cargo de dichos funcionarios o empleados;

14. Solicitar a quien corresponda la aplicación de sanciones o aplicarlas si fuera el caso y que se hagan efectivas las responsabilidades que le corresponden determinar y establecer.

#### 1.6.2 Normas Técnicas de Control Interno Emitidas por La Corte de Cuentas de la República de El Salvador

Las "Normas Técnicas de Control Interno" comentadas a partir del 27 de agosto de 1993, publicadas en el Diario Oficial N° 182 del 30 de septiembre del mismo año, establecen el marco normativo regulatorio en materia de control interno uniforme que permite facilitar la evaluación posterior efectiva que realicen la auditoria interna y externa, e identificar la responsabilidad de los servicios públicos en los diferentes niveles de la organización.

Las referidas normas fueron emitidas nuevamente según Decreto Legislativo N° 15 publicado en el Diario Oficial N° 21, tomo 346 del 31 de enero de 2000.

De conformidad al Decreto No. 15 de fecha 12 de enero de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 21, Tomo 346 del 31 de enero del mismo año, según el Art. 1, el conjunto de normas técnicas de control interno constituye las regulaciones establecidas por

la Corte de Cuentas de la República, aplicables a todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, así como en aquellas que no siendo públicas reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales en la República de El Salvador.

El Art. 10 de las Normas Técnicas de Control Interno para la administración financiera del sector público, ésta orientado a promover eficiencia en la gestión de los recursos financieros.

#### 1.6.3 Normas de Auditoría Gubernamental de la República de El Salvador

La Corte de Cuentas de la República, a la fecha no ha emitido sus propias Normas de Auditoría Gubernamental, por lo que para el desarrollo de auditorías ya sea financieras y operacionales practicadas en Instituciones Gubernamentales de El Salvador se han adaptado en un porcentaje significativo las emitidas por el Contralor General de los Estados Unidos de América, (GAO). Constituyéndose en una normativa de carácter obligatorio que establece declaraciones amplias en cuanto a las responsabilidades del auditor gubernamental para cumplir con sus funciones de fiscalización de la Hacienda Pública y mejorar la gestión administrativa y financiera de las actividades del sector gubernamental.



La elaboración y difusión de las Normas de Auditoría Gubernamental se fundamenta en la Ley de la Corte de Cuentas de la República, como parte del Sistema Nacional de Control y Auditoría de Gestión Pública, las cuales son de carácter obligatorio para las entidades del sector gubernamental y constituyen un recurso fundamental para el cumplimiento de las funciones del auditor.

Las Normas de Auditoría Gubernamental especifican los requisitos generales personales del auditor en cuanto a capacidad profesional, independencia mental, debido cuidado profesional y control de calidad. Además especifican los lineamientos relacionados con la calidad de las labores del auditor, presentación, contenido y trámite del informe de auditoría.

#### *1.6.4 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública*

La ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), en su artículo 2 establece que están sujetas a las disposiciones de esta ley: las adquisiciones y contrataciones que realicen las Instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo.

El artículo 39 de LACAP menciona las formas para proceder a la celebración de un contrato, las cuales son:

- a) Licitación o Concurso Público;
- b) Licitación o Concurso Público por invitación;
- c) Libre gestión;
- d) Contratación Directa; y
- e) Mercado Bursátil.

Para el caso del Ministerio de Educación los montos de contratación de obras, bienes, servicios y consultaría son de la siguiente forma<sup>14</sup>:

MONTO \$	TIPO DE CONTRATACION	FORMAS DE CONTRATACION
De 0 a 80 salarios mínimos (De 0 > de \$12,672)	Obras, Bienes, Bienes, Servicios y Consultarías.	Libre Gestión
Arriba de 80 salarios mínimos urbanos	Obras, Bienes, Bienes, Servicios y Consultarías.	Licitación Pública

En el artículo 59 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la administración Pública, se establece que la Licitación Pública es el procedimiento por cuyo medio se promueve

<sup>14</sup> Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares, Ministerio de Educación 2004.

competencia, invitando públicamente a todas las personas naturales y jurídicas interesadas en proporcionar obras, bienes y servicios que no fueren los de consultoría; de igual manera en el artículo 60 de la misma ley se menciona que Concurso Público es el procedimiento en el que se promueve competencia, invitando públicamente a todas las persona naturales y jurídicas en la prestación de servicios de consultoría.

Esta misma ley en su artículo 68, define La Libre Gestión como el procedimiento por el que las instituciones adquieren bienes o servicios relativos a sus necesidades ordinarias, disponibles al público en almacenes, fábricas o centros comerciales, nacionales e internacionales.

#### 1.6.5 Artículos Aplicables a las Unidades de Auditoría Interna

Los Artículos 34 y 35 de la Ley de la Corte de Cuentas hacen referencia de que en todas las instituciones gubernamentales se debe establecer una sola Unidad de Auditoría Interna, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad, la cual deberá efectuar auditoría de las operaciones, actividades y programas de la respectiva entidad u organismo y sus dependencias, teniendo plena independencia funcional, asimismo el Artículo 36 de la mencionada Ley establece que las unidades de Auditoría Interna presentarán a la Corte, a más tardar el 30 de septiembre

de cada año, su Plan de Trabajo para el siguiente ejercicio fiscal y le informarán por escrito y de inmediato, de cualquier modificación que se le hiciera.

El resultado final de cada auditoría, es decir los informes serán firmados por el jefe de la unidad, dirigiéndolos a quien efectuó su nombramiento con copia a la Corte de Cuentas de la República, esto según el Art. 37.

Es importante hacer notar que el personal de la Unidad de Auditoría Interna de cada institución gubernamental, así como el de la Corte de Cuentas de la República tendrán un acceso irrestricto a toda información requerida según la naturaleza de la auditoría, incluyendo archivos, registros y documentos, esto según lo establecen los Artículos 38 y 45 de la Ley de la Corte de Cuentas.

## CAPÍTULO II

### 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en dos partes, primero se recopiló, analizó y clasificó información bibliográfica y luego se llevó a cabo la investigación de campo, diseñando para esta última un instrumento de recolección de datos que permitió conocer como están organizados los Consejos Directivos Escolares y la forma en que éstos desarrollan su administración sobre los recursos financieros.

#### 2.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Tipo de estudio

El estudio se clasificó como cuantitativo descriptivo. Se efectuó de manera cuantitativa por el uso de instrumentos estadísticos que sirvieron para el análisis e interpretación de las variables. Descriptivo ya que describe el funcionamiento que tienen los Consejos Directivos Escolares en la administración de los recursos financieros, en las Instituciones Nacionales de Educación Media.

#### 2.1.2 Delimitación Temporal

Se determinó que la investigación realizada fue transversal, ya que el período de estudio comprendió desde el mes de marzo hasta el mes de octubre de 2004, realizando durante este tiempo la observación del fenómeno ininterrumpidamente.

#### 2.1.3 Delimitación Espacial

El área geográfica en donde se realizó la investigación de campo fue la zona Metropolitana de San Salvador.

#### 2.1.4 Unidades de Observación

Las unidades de análisis u observación fueron conformadas por los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media del Área Metropolitana de San Salvador.

#### 2.1.5 Determinación del Universo y la Muestra

##### 2.1.5.1 Determinación del Universo

La investigación se enfocó a un universo finito compuesto por 13 Consejos Directivos Escolares que están ubicados en cada una de las Instituciones Nacionales de Educación Media del Área Metropolitana de San Salvador.

A continuación se detallan las Instituciones Nacionales de Educación Media de la Zona Metropolitana de San Salvador, en las cuales se realizó el estudio.

No	NOMBRE DE LA INSTITUCION
01	INSTITUTO NACIONAL DE AYUTUXTEPEQUE
02	INSTITUTO NACIONAL DE CIUDAD DELGADO
03	INSTITUTO NACIONAL ALBERTO MASFERRER
04	INSTITUTO NACIONAL ALBERT CAMUS
05	INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MENENDEZ
06	INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZÁN
07	INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIO
08	INSTITUTO NACIONAL TÉCNICO INDUSTRIAL
09	INSTITUTO NACIONAL GENERAL MANUEL JOSE ARCE
10	INSTITUTO NACIONAL PROFESOR JAIME FRANCISCO LOPEZ
11	INSTITUTO NACIONAL DE SOYAPANGO
12	INSTITUTO NACIONAL SAN LUIS
13	INSTITUTO NACIONAL CIUDAD CREDISA

#### 2.1.5.2 Muestra del Estudio

Para esta investigación, la muestra estuvo conformada por el mismo universo, ya que la población es finita por lo que no hubo necesidad de utilizar una fórmula estadística que permitiera obtener muestra alguna, realizando el estudio en la totalidad de Instituciones Nacionales de Educación Media que operan en el área Metropolitana de San Salvador.

#### 2.1.6 Investigación

La investigación se realizó a través de diferentes técnicas e instrumentos, tanto en la investigación bibliográfica como en la de campo.

##### 2.1.6.1 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica fue realizada específicamente con el objeto de obtener información sobre el área de Auditoría Operativa o de Gestión y sobre el funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares y la forma en que éstos deben administrar los recursos financieros, para lo cual se hicieron consultas sistematizadas en libros, periódicos, revistas, trabajos de graduación de años anteriores, folletos, normativas, leyes, y algunos sitios de Internet cuyo contenido estuvo relacionado con la aplicación de esta investigación.

##### 2.1.6.2 Investigación de Campo

La investigación de campo se realizó con el objetivo de conocer la forma en que actualmente están administrando los recursos financieros los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, con el propósito de verificar si dichos procesos cumplen las regulaciones legales y normativas establecidas para tal fin y poder basar los resultados obtenidos, proponer lineamientos que ayuden a la



Unidad de Auditoría Interna, en la Auditoría de Gestión que les practican para evaluarlos en esta actividad.

Para lograr este objetivo, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de información de dicha técnica el cuestionario, además se práctico también la técnica de la entrevista, la cual se realizó de una manera improvisada a los Miembros de los Consejos Directivos Escolares, con el propósito de lograr la oportunidad de obtener información que ayudará a enriquecer la investigación. También se realizaron entrevistas a las personas claves de la Oficina de Auditoría Interna del MINED, quienes brindaron valiosa información a cerca de la forma en que realizan las Auditorías de Gestión a los Consejos Directivos Escolares.

A continuación se detalla la función realizada a través de la Encuesta y el Cuestionario:

#### Encuesta

Con esta técnica se abordo a los miembros de los Consejos Directivos Escolares, quienes proporcionaron información sobre el desempeño que realizan los Consejos Directivos Escolares en la administración de los recursos financieros.

### Cuestionario

El cuestionario se realizó considerando agrupar las diferentes áreas homogéneas que forman parte de la administración de los recursos financieros y fue dirigido a los miembros de los Consejos Directivos Escolares, con el propósito de obtener información sobre el desempeño realizado por ellos en lo concerniente a este rol. Dicho instrumento se elaboró con preguntas claras, de tal manera que las respuestas fueron claves y precisas para el objetivo de la investigación.

## 2.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, fueron procesados en tablas dinámicas ya que se trata de datos cuantitativos, con el propósito de que éstos se presentaran en gráficos para facilitar la interpretación de las respuestas proporcionadas por los encuestados. De los 13 cuestionarios distribuidos el 100% fue recibido debidamente contestado por los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, manteniendo intactas el número de Unidades de Observación. Los datos se revisaron, clasificaron y analizaron en forma individual y conjunta, lo que sirvió de base para realizar el diagnóstico de la investigación.

### 2.2.1 Tabulación y Análisis de los Datos

En este apartado se da a conocer la información obtenida en cada una de las preguntas del cuestionario dirigido a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media (ver anexo 12). Para la presentación de los datos se utilizaron 2 tipos de gráficos los cuales son el de pastel para respuestas cerradas y el de barras para respuestas abiertas.

Se analizó primero en forma individual cada pregunta con la respuesta obtenida y luego en forma conjunta, agrupando las que estuvieran vinculadas, con el propósito de realizar un diagnóstico por áreas homogéneas y de esta manera un estudio general, de todo lo concerniente a la administración de los recursos financieros por parte de los Consejos Directivos Escolares.

## 2.3 DIAGNÓSTICO

Un diagnóstico es la acción sistemática de descripción y análisis de la realidad existente. Por lo tanto, esta investigación describe y analiza por áreas homogéneas, cómo se encuentran en este momento los Consejos Directivos Escolares de

las Instituciones Nacionales de Educación Media con respecto a la administración que ellos ejercen sobre los recursos financieros, lo cual ya está regulado en leyes, normativas, instructivos y otros, emitidos por el Ministerio de Educación.

#### 1) OTROS INGRESOS

Son considerados "Otros Ingresos" de los Consejos Directivos Escolares todos aquellos que provienen de contribuciones de pago voluntario, las cuotas de escolaridad, administración de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros.

Los Consejos Directivos Escolares administran estos ingresos con el propósito de adquirir más recursos financieros y poder financiar proyectos que le permitan mejorar la calidad de educación. De acuerdo a los resultados obtenidos, las entradas de dinero más frecuentes en este concepto y que proporcionan mayores ingresos se originan de los cafetines que funcionan en estas instituciones, en segundo lugar se sitúan las contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad, posteriormente en tercer lugar se encuentran las tiendas escolares. Con una frecuencia menor que las descritas anteriormente las donaciones las cuales no especificaron la procedencia debido a que no son muy frecuentes.

Con respecto a la vigilancia de estos fondos los C.D.E. utilizan la elaboración de recibos prenumerados como medida para el control y registro de estas entradas de dinero, lo cual es establecida por la Normativa General de funcionamiento, por tal razón los Centros Escolares se apegan a la Normativa dándole cumplimiento.

Para las donaciones recibidas, los Consejos Directivos Escolares emplean controles financieros de acuerdo a la naturaleza de la donación.

Con el propósito de identificar la inversión de los Otros Ingresos, se les preguntó a los Consejos Directivos Escolares, en qué invertían estos fondos, resultando que la mayoría los utilizan para el pago de planillas del personal contratado por el Consejo Directivo Escolar para labores administrativas, seguidamente y en un porcentaje menor, son invertidos en infraestructura, adquisición de equipo y capacitaciones para el personal y por último, con igual porcentaje que las anteriores los Otros Ingresos se utilizan para actividades institucionales como excursiones, rifas, celebraciones del día del maestro, de la madre o pago de vigilancia.

## 2) ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Con respecto al área de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, se determinó de acuerdo a los datos obtenidos que la mayoría de los Consejos Directivos Escolares cumplen con lo establecido por las regulaciones que los rigen tales como normativas, instructivos y circulares emitidos por el Ministerio de Educación, los cuales tiene su fundamento en la Ley General de Educación, la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, las Normas Técnicas de Control Interno. Sin embargo llama la atención que algunos de estos CDE's comentaron que se han dado ocasiones en las cuales adquieren Bienes sin que hayan sido previamente estipulados en el Presupuesto de Compras ni en el Plan Escolar Anual pero lo hacen de ésta forma para poder de alguna manera liquidar las transferencias recibidas, con el propósito de no reintegrar los fondos al MINED. Esto ocasiona que el Consejo Directivo Escolar efectúe compras innecesarias que no son básicas ni prioritarias para el logro de los objetivos y metas propuestos en el Plan Escolar Anual en función de la calidad de la educación que deben brindar las Instituciones Educativas.

Es necesario mencionar que hay una minoría de los Consejos Directivos Escolares que no efectúan análisis técnicos ni económicos para la Adquisición de Bienes y Contratación de

Servicios tal y como lo establece la Normativa General del Funcionamiento en la Administración de los Recursos Financieros y que esta sustentado en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

### 3) REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS

En el área de registro y control de ingresos y gastos se puede mencionar que un buen porcentaje de los Consejos Directivos Escolares están controlando los fondos que provienen durante todo el año de las contribuciones voluntarias y / o cuotas de escolaridad emitiendo dos series de recibos de ingresos prenumerados para cada una de estas, mientras que otro porcentaje menos significativo no se esta apegando a lo que establece la Normativa General de Funcionamiento en este aspecto. Por otra parte una gran mayoría mencionaron registrar los Otros Ingresos provenientes de cafetines, tiendas escolares, donaciones y otros, en un libro de tres columnas de ingresos y gastos de todas las operaciones realizadas cronológicamente donde se establece el saldo y disponibilidad para un mejor control de esta fuente de financiamiento. De la misma forma registran las transferencias de fondos que el MINED les hace a través de los diferentes bonos. Con respecto a la seguridad de esta información un buen porcentaje de los Consejos Directivos Escolares manifestó que es el tesorero del Consejo Directivo

Escolar el encargado del resguardo de esta documentación, mientras que un porcentaje mínimo declaro que no era éste la persona encargada, si no otra que ha sido asignada por el mismo Consejo Directivo Escolar, comprometiendo de esta manera la seguridad de la información financiera y violentando un aspecto legal establecido.

Otra clase de control que utilizan, los Consejos Directivos Escolares son las tarjetas, vales, recibos y ticket por todas aquellas operaciones que ellos realizan registrándolas también en libros de ingresos y gastos por cada actividad.

El cien por ciento de los encuestados respondieron que llevan un libro de bancos, especialmente cuando en estas instituciones manejan más de una cuenta, para el control de saldos por cada cuenta bancaria y por otro lado una parte muy representativa respondió tener en funcionamiento el fondo de Caja Chica y un libro auxiliar, en donde se registran todos aquellos gastos menores fijados de acuerdo a la Normativa General de Funcionamiento y que puede estar a disposición de cada centro escolar, emitiendo también un vale prenumerado amparando el gasto para su respectiva liquidación sin obviar todas aquellas operaciones que no sobrepasen los límites establecidos por dicha normativa; aclarando que no es obligatorio para estas



instituciones establecer el uso de caja chica, esto dependerá de las necesidades de cada una de éstas.

Otro aspecto importante de mencionar es la frecuencia con que remesan a la cuenta corriente los Consejos Directivos Escolares los fondos provenientes de las diferentes fuentes mencionadas, contestando en su mayoría que lo hacen diariamente, y así minimizan el riesgo al que esta expuesto la malversación de fondos, permitiendo un mejor resguardo y control de éste.

Con respecto a las conciliaciones bancarias todos respondieron elaborarlas por cada cuenta bancaria que esta modalidad maneja, realizándolas en su mayoría mensualmente lo que permite un control real de los saldos de los fondos depositados en las instituciones bancarias y de la disponibilidad de fondos.

Otro aspecto importante para garantizar la administración de los fondos, según la normativa General de Funcionamiento es el manejo de estas cuentas bancarias por medio de firmas mancomunadas, lo que se esta practicando de acuerdo al análisis de los datos por la mayoría de las instituciones investigadas.

#### 4) RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CDE

De la Rendición de Cuentas y la Liquidación de los recursos financieros, sobre salen puntos importantes a considerar de los cuales podemos indicar en primer lugar, que los C.D.E. están obligados de acuerdo a la Normativa General de Funcionamiento con respecto a la administración financiera a elaborar un informe anual de rendición y liquidación de cuentas únicamente por los fondos recibidos en concepto de transferencias efectuadas por el MINED, el cual deberá ser presentado a la comunidad educativa y a la Dirección Departamental de Educación correspondiente, no así los Otros Ingresos percibidos de los cuales se deberán rendir un informe anual a la comunidad educativa y no a la Dirección Departamental; el segundo punto se debe a que no es lo mismo rendición y liquidación, ya que rendición se refiere a los objetivos y metas alcanzadas, los ingresos y gasto realizados con saldo a la fecha, todo en función del Plan Escolar Anual que va encaminado a realizar actividades que ayuden al mejoramiento en la calidad de la educación que brindan las instituciones educativas; mientras que la liquidación se refiere únicamente a la presentación de documentación que sustenta los gastos efectuados.

Resultó que de los C.D.E. encuestados, el cien por cien de estos realizaba la respectiva rendición y liquidación, la cual es elaborada, dirigida y presentada a la Dirección Departamental correspondiente.

No obstante que el informe de rendición y liquidación de cuenta es presentado anualmente a la respectiva dirección departamental, la mayoría de los C.D.E. no lo presentan a la comunidad educativa del Centro Escolar, por tal razón no cumple en su totalidad con la Normativa General de Funcionamiento.

Por otro lado, los resultados de la encuesta reflejaron que los problemas más frecuentes que ocurren al momento de que los miembros del CDE se presentan a rendir y liquidar los fondos transferidos a la Dirección Departamental, son que la mayoría experimentan algún problema al momento de rendir y liquidar los fondos en su primer intento de realizarlo, por lo tanto deben de regresar repetidas veces hasta lograr que la documentación que presentan fuera la completa y adecuada para la respectiva liquidación, caso contrario un porcentaje mínimo se presenta y liquida en la primera vez sin problema alguno.

La principal causa expresada por los Consejos Directivos Escolares por la que se provoca dicha situación, es el

desconocimiento de la Normativa General de Funcionamiento por parte de los miembros pertenecientes al C.D.E. que liquidan las transferencias del Centro Escolar, por tal razón el proceso administrativo financiero de rendición y liquidación de dichas transferencias no es practicada adecuadamente.

#### 5) CAPACITACIÓN A MIEMBROS DEL CDE

Cuando se consultó a los miembros de los Consejos Directivos Escolares si recibían capacitaciones por parte del Ministerio de Educación para la adecuada administración de los fondos que manejan, la mayoría de ellos manifestaron que sí las reciben pero no con la frecuencia que desearían ya que son impartidas anualmente o en períodos mayores a un año, lo cual es un gran inconveniente para los Consejos Directivos Escolares en la administración de los recursos financieros; ellos confirmaron que deberían realizar las capacitaciones más a menudo y de ésta forma estar a la expectativa si han surgido nuevos procedimientos para una adecuada administración de los fondos o al menos tener presente la manera de administrarlos. Además expresaron que dichas capacitaciones muchas veces no cumplen con el propósito de éstas, ya que las imparten a miembros que están cerca de la finalización del período que les corresponde desempeñar en el Consejo Directivo Escolar, lo cual no es

adecuado por que ya no abona en beneficio del proceso de una buena administración en los recursos financieros.

## CAPÍTULO III

### 3. LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADOS POR AUDITORÍA INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EJERCEN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE EDUCACIÓN MEDIA.

Con el propósito de facilitar la evaluación, mejorar los controles y el proceso de desarrollo en la aplicación de una Auditoría de Gestión por parte de Auditoría Interna a los Consejos Directivos Escolares en la administración de los recursos financieros, se brindan lineamientos los cuales han sido elaborados con base a la Normativa General de Funcionamiento de los CDE's, considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico y de las debilidades encontradas en los Consejos Directivos Escolares.

#### **3.1 OTROS INGRESOS**

Al momento de ejecutar una Auditoría de Gestión a los Consejos Directivos Escolares y examinar el área de Otros Ingresos, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes lineamientos de auditoría:

- Verificar que el control de los Otros Ingresos al percibirlos sea mediante la emisión de recibos preenumerados, los cuales tendrán que estar elaborados por una imprenta y en forma correlativa.

- Verificar que el tesorero sea el encargado directo de recepcionar y custodiar el dinero de los otros ingresos, así mismo él tendrá que estampar su rúbrica sobre el recibo y el sello del CDE, quedándose con el duplicado y entregando el original al alumno o padre de familia.
  
- Verificar que los fondos provenientes en concepto de Otros Ingresos, sean realmente de esa naturaleza y que éstos no sean mezclados con las transferencias de fondos otorgados por el MINED o adquiridos mediante la realización de otras actividades no contempladas por la Normativa.
  
- Observar que exista un libro exclusivo para el registro y control de los Otros Ingresos y que éste sea debidamente autorizado por la Dirección Departamental de Educación correspondiente.
  
- Observar que en el libro de ingresos del CDE exista una correlatividad en el registro de los recibos preenumerados y que las anotaciones efectuadas en él se realicen en orden cronológico.

- Verificar que los ingresos provenientes de las distintas fuentes de actividades escolares sean depositados íntegramente dentro de las 24 horas hábiles siguientes a su percepción a la(s) cuenta(s) autorizada(s) por la Institución.
  
- Observar que el libro de registro de los Otros Ingresos no contenga borrones, testaduras, enmendaduras o cualquier otro particular que origine duda en los registros efectuados.
  
- Observar que la utilización de estos ingresos sean para el beneficio de la institución educativa y para el mejoramiento de la calidad de la educación.
  
- Observar que sea el tesorero el encargado de archivar en forma mensual y en orden cronológico todos los documentos que respaldan los ingresos de las distintas actividades de la Institución.
  
- Observar que las actividades que generen los Otros Ingresos sean autorizadas por el Consejo Directivo Escolar y con el



propósito de recolectar fondos para el mejoramiento de la Institución y la calidad de educación.

- Verificar que si para alguna actividad se emiten tarjetas, vales, recibos, ticket, listas, etc., éstas se encuentren debidamente autorizadas y controladas por el Consejo Directivo Escolar.

### 3.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Al efectuar una Auditoría de Gestión a los Consejos Directivos Escolares y examinar el área de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, es necesario que se tome en cuenta lo siguiente:

- Verificar que la adquisición de bienes o Contratación de Servicios, se ejecute de acuerdo a lo establecido en el Plan de Compras del Centro Educativo, y cuyo fin debe ser el de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la institución en el Plan Escolar Anual.
- Investigar que la adquisición de bienes y contratación de servicios sea realizada por el Concejal Propietario Padre de Familia.

- Revisar si se han solicitado cotizaciones por escrito, e investigar si son analizadas técnica y económicamente en reunión de Consejo.
  
- Observar que el Bien adquirido o Servicio Contratado cumpla las características, pactadas en reunión de Consejo Directivo Escolar.
  
- Evaluar si el encargado de compras analiza la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública para efectuar las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios.
  
- Observar si existe reincidencia de compras a un solo proveedor, con el propósito de investigar si hay nexos de afinidad o parentesco.
  
- Indagar si la recepción de los bienes y servicios está bajo la responsabilidad del Presidente del CDE.
  
- Revisar detenidamente las facturas que respaldan las compras, ya que deben ser documentos originales y sin enmendaduras.

- Verificar que los cheques sean emitidos a nombre del proveedor o suministrante de bienes y servicios y no de terceros tal como el Tesorero o el Presidente del CDE o cualquier otra persona.
  
- Observar minuciosamente que cada gestión realizada por el Consejo Directivo Escolar para adquirir bienes o contratar servicios sea de acuerdo a la Normativa General de Funcionamiento en la administración de los Recursos financieros.

### 3.3 REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS

Al desarrollar una Auditoría de Gestión a los Consejos Directivos Escolares y evaluar si la documentación de los Ingresos y Gastos está siendo registrada y controlada debidamente, es preciso que se tome en cuenta lo siguiente:

- Verificar los Ingresos que recibe el CDE por medio de Transferencias de Fondos.
  
- Comprobar que la utilización de los fondos sean invertidos en actividades del Centro Educativo y se destinen prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de educación.

- Investigar de qué manera controlan los Otros Ingresos provenientes de cafetines, cuotas de escolaridad, contribuciones voluntarias, donaciones y tiendas escolares.
- Verificar si las decisiones en la administración de los recursos financieros de la institución, son tomadas colegiadamente y se asientan en el libro de actas de cada Consejo Directivo Escolar.
- Indagar de qué manera se utiliza cada cuenta bancaria que posee la institución.
- Conocer cuál es el procedimiento de control que se le da a los cheques anulados.
- Chequear si se concilian mensualmente las cuentas bancarias y quién es el encargado de hacerlo.
- Verificar si cada institución maneja el fondo de Caja Chica.

- Investigar si las personas que manejan el fondo de Caja Chica están desligadas de toda operación de registro en el Libro de Ingresos y Egresos.
- Verificar si se pagan los gastos menores de Caja Chica contra entrega de comprobantes.
- Investigar con qué frecuencia se realizan arquezos de Caja Chica.
- Verificar si existe un limite para los gastos con el fondo de Caja Chica.
- Comprobar si se acostumbra la emisión de vales provisionales para el fondo de caja chica.
- Verificar si las conciliaciones bancarias son elaboradas por un servidor independiente de la custodia y registro de fondos y demás valores.
- Verificar si para el registro y control de caja chica se cuenta con un libro auxiliar de caja chica.

### 3.4 RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CDE.

Con el propósito de facilitar la ejecución de una Auditoría de Gestión a los Consejos Directivos Escolares en el área de Rendición de cuentas y liquidación de los recursos financieros, se sugiere que se tomen en cuenta los siguientes lineamientos de auditoría:

- Confirmar si el Consejo Directivo Escolar convoca como mínimo a dos reuniones a la Comunidad Educativa durante el año, con el propósito de presentar el Plan Escolar Anual de la Institución, la planificación presupuestaria y los logros obtenidos en la ejecución.
- Verificar que los Consejos Directivos Escolares hayan elaborado y presentado el informe anual de rendición de cuentas y la liquidación de fondos por las transferencias recibidas por MINED a la Comunidad Educativa del centro escolar y a la Dirección Departamental correspondiente.
- Indagar si que los Consejos Directivos Escolares presentan un informe anual de los fondos percibidos en concepto de Otros Ingresos a la comunidad del centro escolar.

- Verificar que el Informe anual de rendición de cuentas de los fondos transferidos por el MINED este elaborado en función del Plan Escolar Anual y el presupuesto de la Institución.
  
- Observar que el informe anual de rendición de cuentas contenga como mínimo la siguiente información:
  - Objetivos y metas alcanzadas en el periodo que se informa
  - Niñas, niños, jóvenes beneficiados con la inversión realizada.
  - Los ingresos y gastos realizados en el período con saldo a la fecha.
  - Otra información que sea necesaria para la justificación de la actividad o inversión.
  
- Verificar que los miembros del CDE con firma mancomunada llenen adecuadamente, firmen y sellen el formato de liquidación de fondos transferidos por el MINIED.
  
- Verificar que la elaboración del Informe de rendición de cuentas de los otros Ingresos sea efectuada por los miembros del CDE con firma mancomunada.

- Observar que la documentación presentada para el respaldo de los gastos efectuada por el CDE en el proceso de liquidación de fondos transferidos, sea la original y la establecida por la Normativa General de Funcionamiento, así mismo cumpla con los requisitos fiscales especificados en el Art. 107 del Código Tributario.
  
- Verificar que el Consejo Directivo Escolar archive la documentación que respalda la liquidación de las transferencias anteriores en lugares adecuados y seguros, que les permitan conservarlos en periodos no menores a los 5 años, y los libros de registros por periodos de 10 años.



## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la investigación efectuada, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones a las que se ha llegado como resultado de éste trabajo.

#### 4.1 CONCLUSIONES

- La Auditoría de Gestión en las instituciones públicas es un elemento muy determinante para el buen funcionamiento de las mismas, debido a que se examina una entidad, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión realizada en relación con los objetivos generales y metas establecidas, además de evaluar su eficiencia como una organización del sector público.
  
- La Unidad de Auditoría Interna del MINED no realiza frecuentemente Auditorías Operacionales o de Gestión a los Consejos Directivos Escolares, debido a que éstas requieren de mayor tiempo por su naturaleza y además demanda de una cantidad de personal con el que ésta Unidad actualmente no cuenta.

- En la Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios se determinó, que los Consejos Directivos Escolares poseen cierto grado de conocimiento en cuanto a la aplicabilidad de la Normativa General de Funcionamiento en el aspecto financiero, sin embargo los CDE muchas veces se desvían de lo que establece la Normativa General de Funcionamiento al adquirir bienes o contratar servicios sin encontrarse previamente estipulados en el Plan de Compras.
  
- Los Consejos Directivos Escolares no poseen controles adicionales como parte de sus políticas internas para el fortalecimiento del control de los Otros Ingresos.
  
- Los Consejos Directivos Escolares no poseen controles específicos para las donaciones de organismos nacionales o extranjeros.
  
- Los Otros ingresos son invertidos en sufragar necesidades administrativas, en contratar personal para la Institución, no dejando así mucho margen para la inversión en actividades que contribuyan al desarrollo educativo.
  
- De acuerdo a la investigación realizada se observo que los Consejos Directivos Escolares están controlando los fondos que

proviene de las contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad y demás fuentes de ingresos a través de una serie de recibos prenumerados.

- Los Consejos Directivos Escolares demostraron cumplir con la Normativa General de Funcionamiento en cuanto a la forma de llevar a cabo el registro y control de sus ingresos provenientes de los otros ingresos.
- No en todos los Consejos Directivos Escolares, es el tesorero el encargado de resguardar los recibos prenumerados que soportan las operaciones financieras.
- Se identificó que en los Consejos Directivos Escolares manejan un libro de banco por cada cuenta bancaria que posee la institución, no obstante, la falta de actualización de estos libros, genera deficiencias para el manejo y control de los recursos financieros depositados.
- No todos los Consejos Directivos Escolares depositan diariamente las remesas provenientes de los otros ingresos que estas instituciones perciben.

- Las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación a los miembros de los Consejos Directivos Escolares, no proporcionan la suficiente orientación que les ayude a una adecuada administración de los recursos financieros.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- A la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, se recomienda que efectúe con más frecuencia Auditorías Operacionales o de Gestión en los Consejos Directivos Escolares.
- A la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación contratar personal especializado para realizar Auditorías de Gestión u Operacionales enfocadas en el aspecto financiero.
- A los Consejos Directivos Escolares implementar controles administrativos y financieros adicionales con respecto a las entradas de dinero que provienen de los cafetines, contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad y demás fuentes de ingresos, como parte de sus propios controles internos, no limitándose únicamente a los establecidos por la Normativa General de Funcionamiento.

- A los Consejos Directivos Escolares efectuar un estudio exhaustivo de la Normativa General de Funcionamiento que los regula y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; el cual debe ser dirigido por el personal del Ministerio de Educación, con el objeto de comprender y practicar la gestión que es necesaria realizar para adquirir bienes o contratar servicios.
  
- A los CDE's presentar los informes de rendición de cuentas y liquidación de los fondos transferidos por el MINED a la comunidad del centro escolar, con el propósito de dar cumplimiento a la Normativa General de Funcionamiento, así mismo para que dichos fondos sean administrados de acuerdo a las decisiones tomadas por los miembros que integran el CDE de la Institución.
  
- A los Consejos Directivos Escolares que el Plan de Compras debe elaborarse sobre las necesidades básicas y prioritarias de la institución educativa, así mismo cuando se realicen adquisiciones de bienes o contrataciones de servicios es necesario que éstas se apeguen al Plan establecido.
  
- A los Consejos Directivos Escolares actualizar constantemente su saldo bancario en el libro de banco.

- A los Consejos Directivos Escolares que remesen los fondos provenientes de los otros ingresos a más tardar dentro de 24 horas de haberlos captado.
  
- Al encargado de preparar la conciliación bancaria en los Consejos Directivos Escolares, solicitar con su debida anticipación los estados de cuenta a las instituciones financieras, cuando estos no son enviados los primeros 10 días hábiles del siguiente mes para preparar su respectiva conciliación bancaria.
  
- Se recomienda al Ministerio de Educación capacitar con mayor frecuencia a los miembros de los Consejos Directivos Escolares tanto propietarios como a los suplentes, dichas capacitaciones deben ser encaminadas al logro de una adecuada administración en los recursos financieros.
  
- Es conveniente que el presente documento sea utilizado por los miembros de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación como guía en la ejecución de una Auditoría Operativa o de Gestión aplicada a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, en el que se incluyen lineamientos aplicados a una administración de los recursos financieros.

## BIBLIOGRAFIA

ARGUETA VALLE, Magdalena y ... "Lineamientos Requeridos por las Normas ISO 9000 para el diseño de procesos de Auditoría Operativa y Financiera Aplicados por la Unidad de Auditoría Interna en las Oficinas Departamentales del Ministerio de Educación. Universidad de El Salvador, 2003.

RAMÍREZ BONILLA, Gloria Elizabeth y... "Auditoría de Gestión en las Instituciones del Gobierno Central" Universidad de El Salvador, 2001.

CUELLAR GARCIA, Saúl y... "Propuesta de un Sistema de Control Interno Contable aplicable a los Consejos Directivos Escolares de los Centros Educativos Públicos". Universidad de El Salvador, 2003.

ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Vigésima primera Edición. Plaza y Valdez: marzo de 1998.

BLANCO LUNA, Yanel Dr. Reingeniería y Gestión Empresarial 1er seminario Regional Internacional de Contabilidad. San Salvador 1997.

COHLER, Erick L. Diccionario para Contadores. Unión Tipográfica Editorial, Hispano-Americana S.A. de C..V. Mexico

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; C. Fernández C y P. Baptista L.  
1991 Metodología de la investigación. MC Graw - Hill  
Interamericana, México.

Asamblea Legislativa, decreto No 665 del 07 de Marzo de 1996,  
Ley de la Carrera Docente y su Reglamento. San Salvador, El  
salvador.

Asamblea Legislativa, decreto No 917 del 12 de Diciembre de  
1996, Ley General de Educación. San Salvador, El salvador.

Corte de Cuentas de la República de EL Salvador. Normas Técnicas  
de Control Interno. Decreto N° 15, del 12 de enero de 2000,  
Diario Oficial N° 21 Tomo 346 publicado el 31 de enero de  
2000.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración  
Pública. San Salvador, Gobierno de El Salvador Abril de 2000.

Normas y procedimientos de Auditoría, Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos México, D.F.1977.

Ministerio de Educación, Instructivo sobre utilidades de Bonos.  
De fecha 15 de enero de 2001. San Salvador El Salvador 1999-  
2004

Ministerio de Educación. Desafíos de la Educación en el nuevo  
milenio. El Salvador 1999-2004

Ministerio de Educación República de El Salvador. Documento 4  
Paso a Paso en la Administración de Recursos Financieros.  
Abril 2000

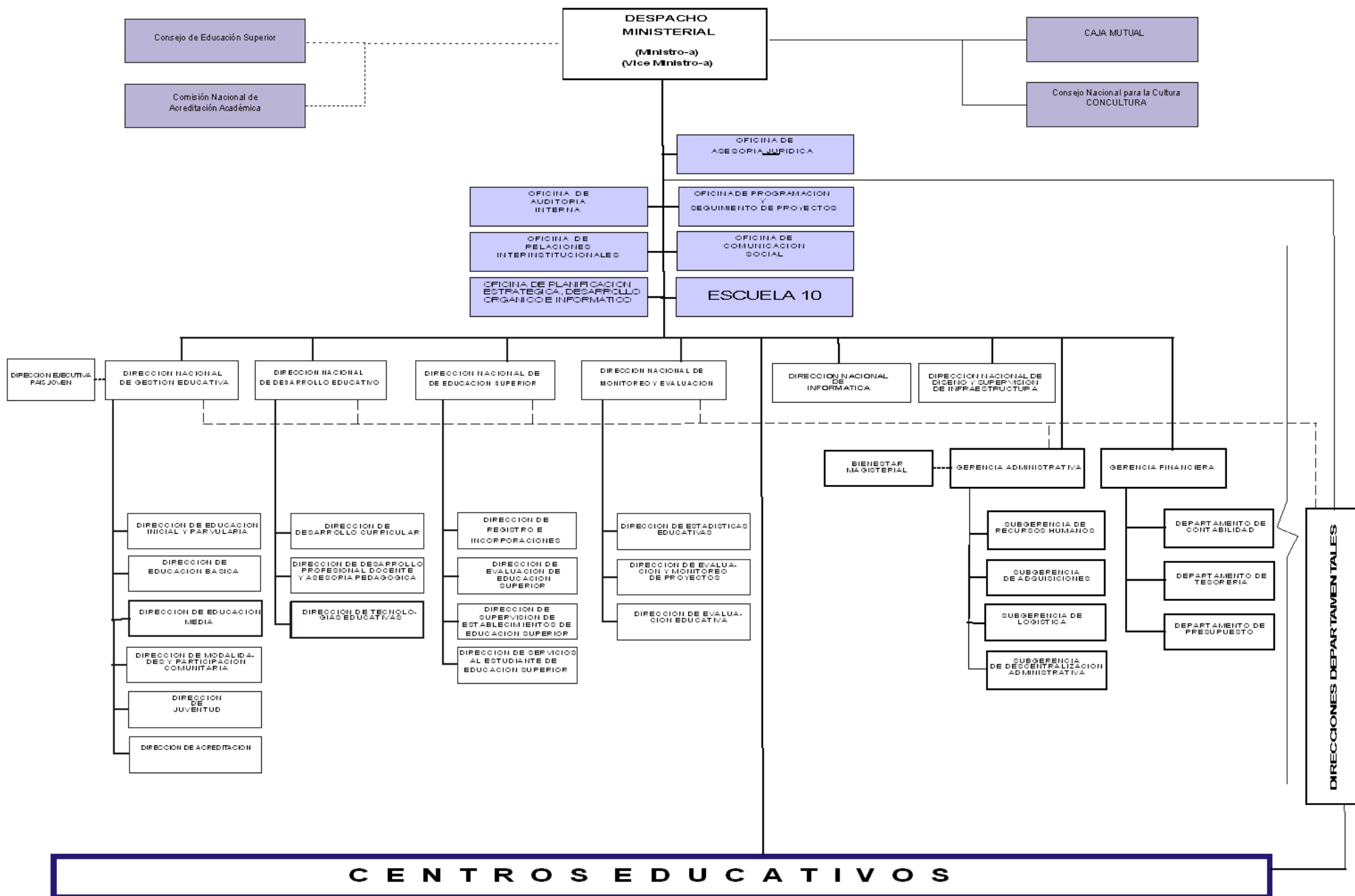


Ministerio de Educación República de El Salvador.  
Normativa para la Determinación de contribuciones de apoyo  
económico voluntario y/o cuotas de escolaridad aportadas por  
los padres y madres de familia. Octubre 2000.

# ANEXOS

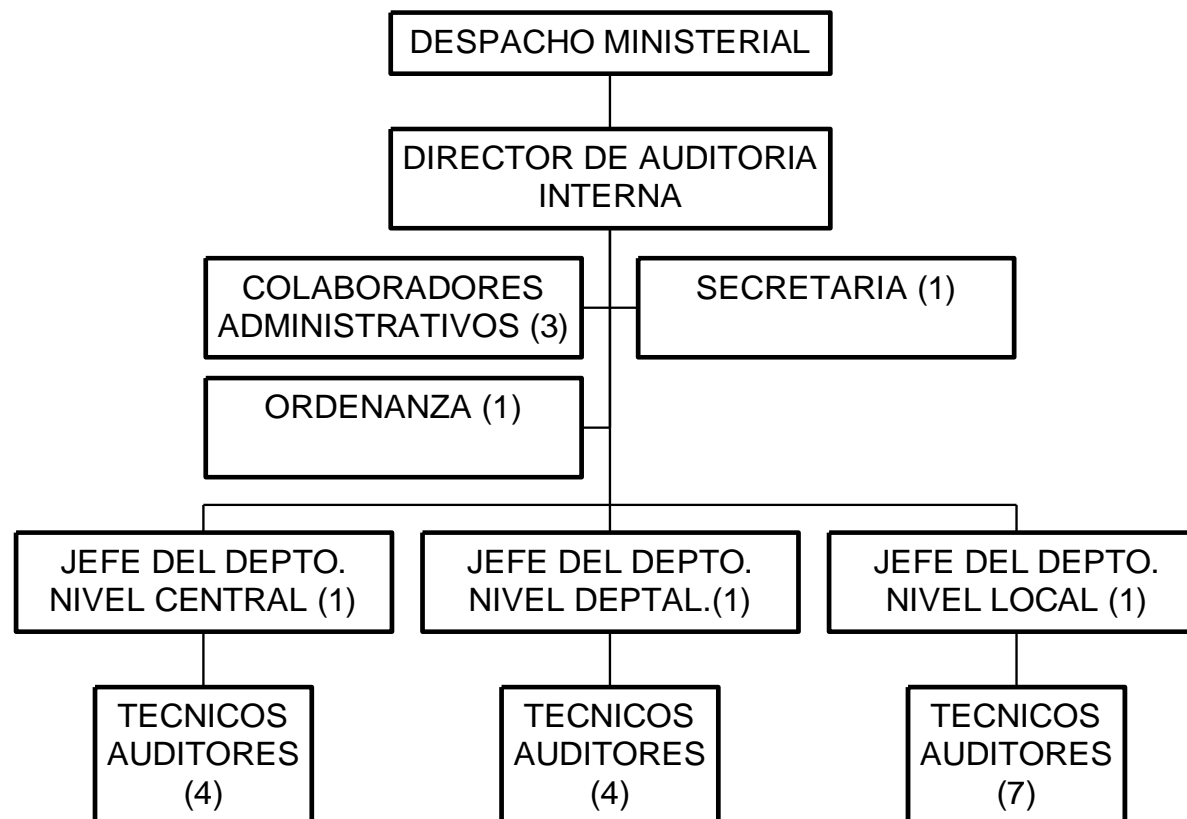
# ORGANIGRAMA MINED 2004

ANEXO 1



**OFICINA DE AUDITORIA INTERNA  
DEL MINISTERIO DE EDUCACION**

**ANEXO 2**



**MEDELO DE RECIBO TRANSFERENCIA.**

**Por US\$**

Recibimos de Pagador Auxiliar Departamental de Usulután, de fondos provenientes del GOES, la cantidad de \_\_\_\_\_ DOLARES (US\$\_\_\_\_\_); transferencia de fondos en concepto de Bono de la Calidad Educativa, el cual firmamos en representación del Consejo Directivo Escolar (CDE), que administra el centro educativo No.11154 ESCUELA PARVULARIA NACIONAL DE MERCEDES UMAÑA , ubicada en:

JURIDICCIÓN: MERCEDES UMAÑA

DEPARTAMENTO: USULUTÁN

Fecha de emisión del recibo: 18/01/2000

Numero de cuenta del CDE: 011030039802

Banco: BANCO SALVADOREÑO

\_\_\_\_\_  
PRESEDENTA  
LEONOR DE JESUS GOMEZ  
No. DUI

\_\_\_\_\_  
TESORERIA  
ANA DELMY MARTINEZ  
No. DUI

\_\_\_\_\_  
CONSEJA REPRESENTANTE  
DE LOS EDUCADORES  
No. DUI

### MODELO DE RECIBO DE INGRESOS (OTROS INGRESOS)

CDE o ACE  
Centro Educativo \_\_\_\_\_

Por US\$: \_\_\_\_\_

Serie A N° 0001.

Nombre del Alumno: \_\_\_\_\_

Por servicios: \_\_\_\_\_

Cantidad en letras: \_\_\_\_\_

Detallar concepto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si el valor es pagado por un alumno, especificar el grado: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_ Opción: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Del año 20 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Tesorero (CDE o ACE)  
Colector o encargado

SELLO CDE o ACE

- |                          |                                     |            |
|--------------------------|-------------------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Tiendas Escolares                   | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Cafetines.                          | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Rifas.                              | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Excursiones.                        | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Fotocopias.                         | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Telas.                              | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Uniformes Deport.                   | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Fiestas bailables<br>y coronaciones | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Películas.                          | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Graduaciones.                       | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Donaciones.                         | US\$ _____ |
| <input type="checkbox"/> | Otros (Detallar)                    | US\$ _____ |

ANEXO No 4

Original: Centro Educativo

Duplicado: Alumno

Nota: Este recibo se emitirá en original y copia, si el Centro Educativo quiere llevar un control adicional, puede imprimir otras copias e indicar el destino de cada una de ellas

**MODELO DE RECIBO DE INGRESOS  
(CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS Y/O CUOTAS DE ESCOLARIDAD)**

CDE o ACE  
Centro Educativo \_\_\_\_\_

Por US\$: \_\_\_\_\_

Serie A N° 0001.

Nombre del Alumno: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Opción: \_\_\_\_\_

Cantidad en letras: \_\_\_\_\_

Representante: \_\_\_\_\_

Detallar concepto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Del año 20 \_\_\_\_\_

- Contribuc. Voluntaria US\$ \_\_\_\_\_
- Cuotas Escolaridad US\$ \_\_\_\_\_
- Libreta de Notas US\$ \_\_\_\_\_
- Carnet US\$ \_\_\_\_\_
- Monograma US\$ \_\_\_\_\_
- Certificado US\$ \_\_\_\_\_
- Pines US\$ \_\_\_\_\_
- Mantto. Instuc. US\$ \_\_\_\_\_
- Tit. Y/o Dip. Graduc. US\$ \_\_\_\_\_
- Otros (Detallar) US\$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Tesorero (CDE o ACE)  
Colector o encargado

SELLO CDE o ACE

ANEXO No 5

Original: Centro Educativo  
Duplicado: Alumno

Nota: Este recibo se emitirá en original y copia, si el Centro Educativo quiere llevar un control adicional, puede imprimir otras copias e indicar el destino de cada una de ellas

MODELO DE CHEQUE

SERIE "O" N° 8131351 US\$

FECHA DE \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_\_

CONCEPTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SALDO ANTERIOR \_\_\_\_\_

MAS DEPÓSITOS \_\_\_\_\_

SUBTOTAL \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

MENOS ESTE CHEQUE \_\_\_\_\_

SALDO \_\_\_\_\_

CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR  
CENTRO ESCOLAR CTA. N° 530-006103-0  
"NUEVO AMANECER" SERIE N° "O" 8131351  
US\$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ DE 200 \_\_\_\_\_

PÁGUESE A  
LA ORDEN  
DE \_\_\_\_\_

LA SUMA  
DE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ DÓLARES

BANCO .....

San Salvador, El Salvador, C.A.

\_\_\_\_\_

FIRMA                      FIRMA                      FIRMA



**MODELO DE FACTURA**

**LIBRERÍA “NUEVO HORIZONTE”**  
 Av. Buena Vista y Pasaje El Sol No. 4  
 San Salvador. Tel-Fax 223-0000

<b>FACTURA</b>	<b>No. 0222</b>
<b>REGISTRO</b>	<b>No. 40444-6</b>
<b>NIT</b>	<b>0614-210887-002-9</b>

Autorización Imprenta No. 100 – D.G.I.I.

Fecha: \_\_\_\_\_

Señor: Consejo Directivo Escolar del Centro Escolar (ACE o CECE) del centro Educativo

Dirección: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO US \$	VENTAS EXENTAS US\$	PRECIOS AFECTAS US\$
SON:			SUMAS	
			VENTAS EXENTAS	
			VENTA TOTAL	

TIPOGRAFÍA L  
 99 Av. Sur No. 100, San Salvador  
 Tiraje 0001 - 0250

**ORIGINAL – Emisor: Fiscalización**  
**D.G.I.I. DUPLICADO - Cliente**

### MODELO DE REGISTROS EN LIBRO DE INGRESOS Y GASTOS

NOMBRE DE LA TRANSFERENCIA O BONO: \_\_\_\_\_

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: \_\_\_\_\_

FECHA	REFERENCIA <sup>/1</sup>	CONCEPTO	INGRESO	GASTO	SALDO
<b>TOTALES DEL MES</b>					
<b>TOTALES ACUMULADOS</b>					

<sup>/1</sup> Deberá anotarse en esta columna lo números de los recibos de ingreso o los números de cheques emitidos

**MODELO DE REGISTRO EN EL LIBRO DE BANCO**

No de Cliente: \_\_\_\_\_

BANCO: \_\_\_\_\_

AÑO: \_\_\_\_\_

FECHA	CHEQUE	DETALLE	INGRESO	GASTO	SALDO
TOTALES DEL MES					
<b>TOTALES ACUMULADOS</b>					

**ANEXO 10.**

**MEDELO DE SOLICITUD DE COTIZACION**

LUGAR Y FECHA : \_\_\_\_\_

SEÑORES: \_\_\_\_\_

El suscrito Presidente de \_\_\_\_\_, del Centro Escolar \_\_\_\_\_  
(Nombre de la Modalidad)

\_\_\_\_\_, ubicado en \_\_\_\_\_,  
(Nombre del Centro Educativo) (Dirección Exacta)

por este medio solicita cotización por escrito del material o servicios abajo detallados, la cual deberá ser enviada a nuestro centro educativo a más tardar el \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_; las cotizaciones que se reciban posterior a esta fecha no serán consideradas para decidir la compra. Deberá presentarse la oferta en original, a nombre del (CDE) del centro educativo, indicándose a vigencia de la cotización así como especificar las siguientes condiciones de compra:

1. PLAZO DE ENTREGA: \_\_\_\_\_
2. LUGAR DE ENTREGA: \_\_\_\_\_
3. VIGENCIA DE LA COTIZACION: \_\_\_\_\_
4. TIEMPO DE GARANTIA DE LOS BIENES: (de ser necesario) \_\_\_\_\_

(1) No.	(2) CANTIDAD	(3) UNIDAD DE MEDIDA	(4) DESCRIPCION

f. \_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA PRESIDENTE  
DE LA MODALIDAD

f. \_\_\_\_\_  
RECIBIDA POR:  
NOMBRE Y FIRMA

**MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA**

NOMBRE DE LA MODALIDAD ESCOLAR LOCAL: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

CUENTA No. \_\_\_\_\_

1. Nombre del Banco Comercial: \_\_\_\_\_

2. Saldo según estado bancario: \_\_\_\_\_ US\$ \_\_\_\_\_

Menos:

3. Cheques emitidos pendientes de cobro:

FECHA	NÚMERO	A FAVOR DE	MONTO US\$	
TOTAL DE CHEQUES EMITIDOS Y NO GRABADOS				

4. Más o menos otras operaciones (Notas de cargo o de abono, etc.)

SUB TOTAL		
5. TOTAL (ESTE VALOR TIENE QUE SER IGUAL AL SALDO DEL NUMERAL 6). US\$		
6. SALDO SEGÚN LIBRO DE BANCO (INGRESOS Y GASTOS). US\$		

F: \_\_\_\_\_  
TESORERO (A)

F: \_\_\_\_\_  
REVISADO POR  
CONSEJAL DE LOS  
MAESTROS

F: \_\_\_\_\_  
PRESIDENTE (A)

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

**Pregunta 1.**

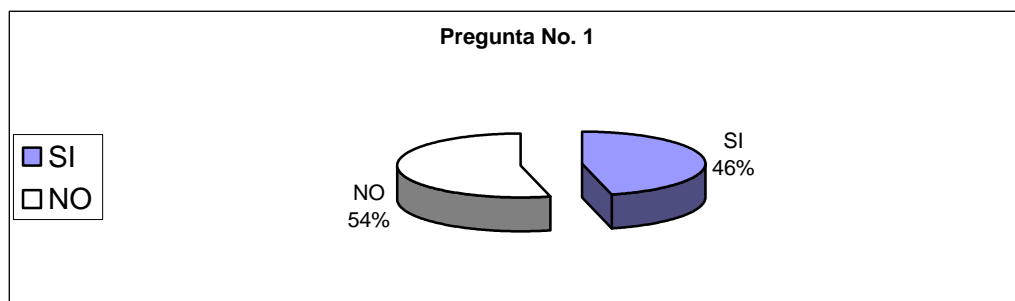
**ANEXO 12**

**¿Los gastos efectuados con fondos que transfiere el Ministerio de Educación y con Otros Ingresos se realizan de acuerdo a lo planificado y presupuestado en el Plan Escolar Anual?**

Objetivo: Identificar si los gastos efectuados con fondos de las transferencias del MINED y con Otros Ingresos son planificados y presupuestados de acuerdo al Plan Escolar Anual

**Cuadro No. 1:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	6	46
No	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

El 46% de los encuestados manifestaron que si realizan gastos de acuerdo a lo planificado y presupuestado en el Plan Escolar Anual, contra un 54% que respondieron que no lo efectúa de esa manera. De lo anterior se deduce que la mayor parte de los

Consejos Directivos Escolares no cumple con la planificación y presupuestación de gastos.

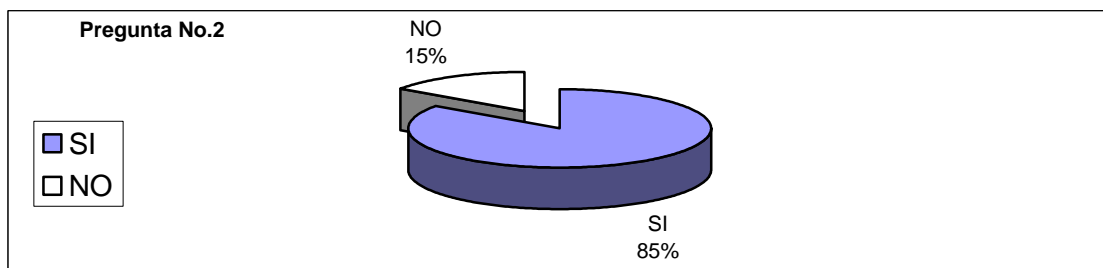
**Pregunta 2.**

**¿El Consejo Directivo Escolar se reúne para efectuar análisis técnicos y económicos de las ofertas presentadas por los proveedores cuando se van a adquirir bienes y servicios para la Institución?**

Objetivo: Conocer si se llevan acabo análisis técnicos y económicos para adquirir un bien o servicio.

**Cuadro No. 2:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	11	85
No	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados Obtenidos el 15% de los Consejos Directivos Escolares no realizan análisis técnicos y económicos para la adquisición de bienes y servicios, como lo establece la Normativa general de funcionamiento, en cambio el 85% de los Consejos Directivos Escolares sí están cumpliendo con realizar ese análisis.

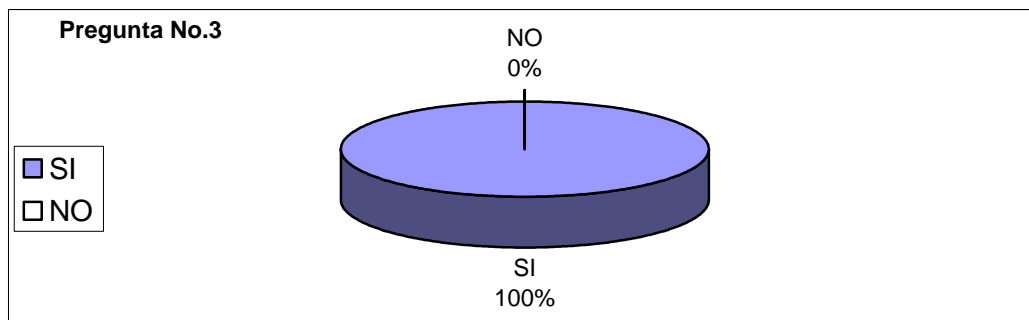
**Pregunta 3.**

**¿Cuando se reciben y se verifican los bienes y servicios comprados, se levanta un Acta de Recepción?**

Objetivo: conocer si se levanta el Acta de Recepción cuando se reciben y se verifican los bienes y servicios comprados.

**Cuadro No. 3:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>





**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que sí levantan acta de recepción cuando se reciben y se verifican los bienes y servicios adquiridos. Esto refleja que se esta implementando este cuidado que establece la Normativa general de funcionamiento.

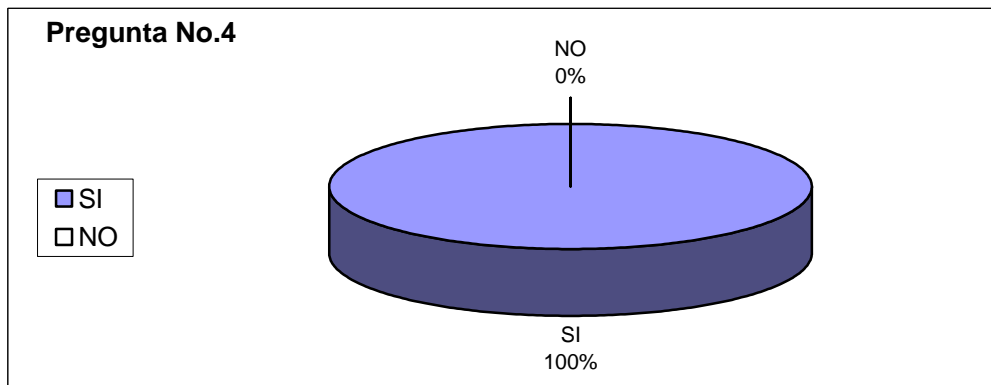
**Pregunta 4.**

**¿Cuenta la institución con otra fuente de ingresos, además de los fondos que le transfiere el Ministerio de Educación?**

Objetivo: Conocer si la Institución posee otros ingresos, además de los que le transfiere el Ministerio de Educación.

**Cuadro No. 4:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

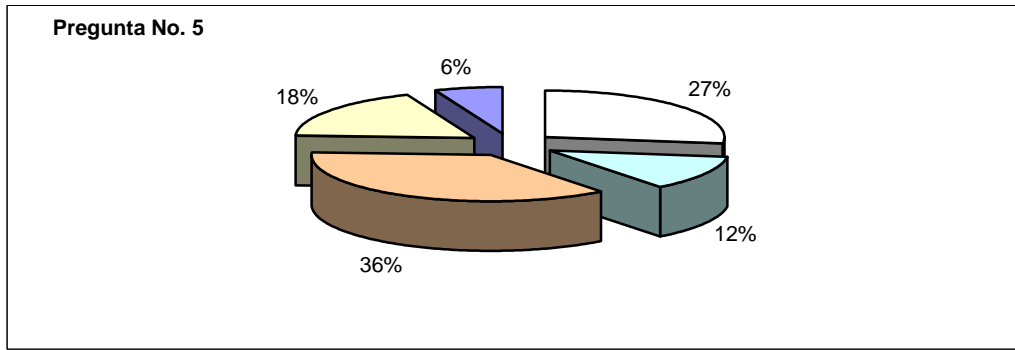
El total de los Consejos Directivos Escolares encuestados el 100%, manifestaron tener otros ingresos para satisfacer ciertas necesidades y/o contingencias, que no pueden ser cubiertas por los fondos que son asignados a estas instituciones por el Ministerio de Educación y que de alguna manera les permiten cubrir sus necesidades.

**Pregunta 5.****¿Qué otra fuente de ingresos tienen?:**

Objetivo: Identificar los otros ingresos que posee la Institución.

**Cuadro No. 5**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad	9	27
tiendas escolares	4	12
Cafetines	12	36
Donaciones	6	18
Otros	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De la tabulación anterior se establece que un 27% de las instituciones de educación media cuenta con aportaciones financieras voluntarias y/o cuotas de escolaridad que están reguladas en la ley General de Educación, también de la totalidad de los fondos percibidos como otros ingresos el 12% provienen de las tiendas escolares que administra el Consejo Directivo Escolar, por otra parte un 36% el porcentaje mas alto de estos ingresos provienen en su mayoría de cafetines, siendo estos la mayor fuente de ingresos con que cuentan estas instituciones, por otro lado un 27% respondieron recibir otros ingresos de contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad que se le asignan a cada estudiante, también un 18% dijo que sus otros ingresos provienen de donaciones y concluyendo con un 6% que manifestó recibir otros ingresos de una fuente distinta de las mencionadas anteriormente como por ejemplo rifas y otros tipo de actividades.

**Pregunta 6.**

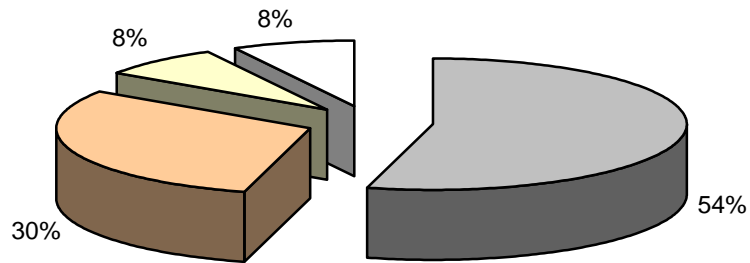
**¿En que son invertidos los otros ingresos?:**

Objetivo: Conocer en qué son invertidos los otros ingresos.

**Cuadro No. 6:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Pago de Planillas para el personal contratado por el CDE	7	54
Infraestructura, Adquisición de equipo y Capacitaciones	4	30
Actividades Institucionales	1	8
Pago de Vigilancia	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 6**



**Análisis:**

Ante el cuestionamiento anterior la mayoría un 54% respondió que los otros ingresos son invertidos en el pago de planillas de personal (docente y administrativo) que es contratado por el Consejo Directivo Escolar, con el propósito de cubrir la necesidad del recurso humano que no es financiado o pagado por el Ministerio de Educación, además un el 31% lo invierten en infraestructura, adquisición de equipo y capacitaciones para el personal, un 8% en requerimientos Institucionales y otro 8% en pago de vigilancia, haciendo un total de 100%.

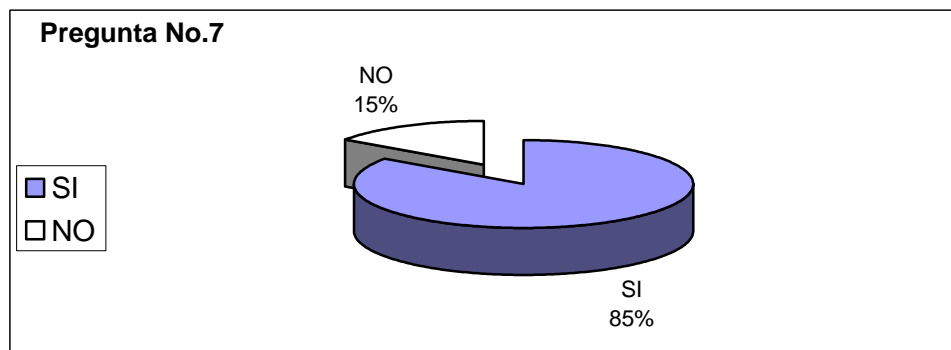
**Pregunta 7.**

**¿Se elaboran recibos prenumerados de Otros Ingresos para las contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad?.**

Objetivo: Conocer si se elaboran los recibos prenumerados para las contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad.

**Cuadro No. 7:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	11	85
No	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Es notable de acuerdo a los datos obtenidos el 85%, la mayoría de los Consejos Directivos Escolares si están controlando los fondos que ingresan mediante las contribuciones voluntarias y/o

cuotas de escolaridad esta le permite un control para la rendición de cuentas que han de dar las personas encargadas del manejo de dichos fondos, por otra parte un 15% no tiene establecida esta forma de control, lo que podría ocasionar un riesgo en el manejo y control de estos ingresos.

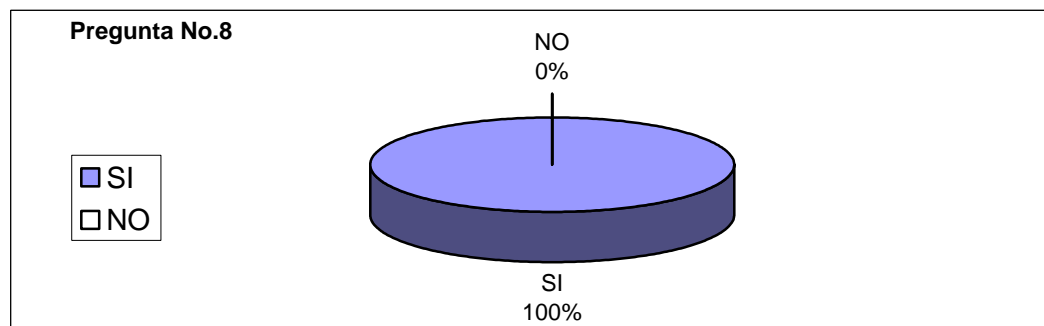
**Pregunta 8.**

**¿Se utilizan recibos prenumerados para controlar los otros ingresos (cafetines, tiendas escolares, donaciones, otros)?.**

Objetivo: Conocer si se elaboran recibos prenumerados para las demás fuentes de otros ingresos.

**Cuadro No. 8**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De los datos obtenidos se observa que el 100% de los encuestados manifestaron que utilizan recibos prenumerados para los otros ingresos, lo que permite tener un control efectivo en este tipo de otros ingresos adquiridos por las instituciones.

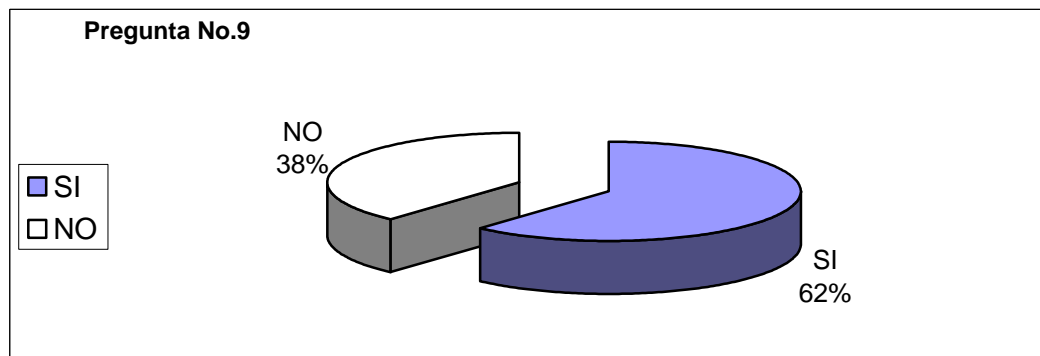
**Pregunta 9.**

**¿Los recibos prenumerados son resguardados por el Tesorero del Consejo Directivo Escolar?**

Objetivo: Conocer si los recibos son resguardados por el Tesorero del Consejo Directivo Escolar.

**Cuadro No. 9:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	8	62
No	5	38
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>





**Análisis:**

Los resultados obtenidos permiten observar que un 62% de los Consejos Directivos Escolares, están cumpliendo con lo que establece la Normativa general de funcionamiento en este aspecto, mientras que un 38% no lo cumple, contraviniendo con esto la función del tesorero de resguardar este tipo de documentación.

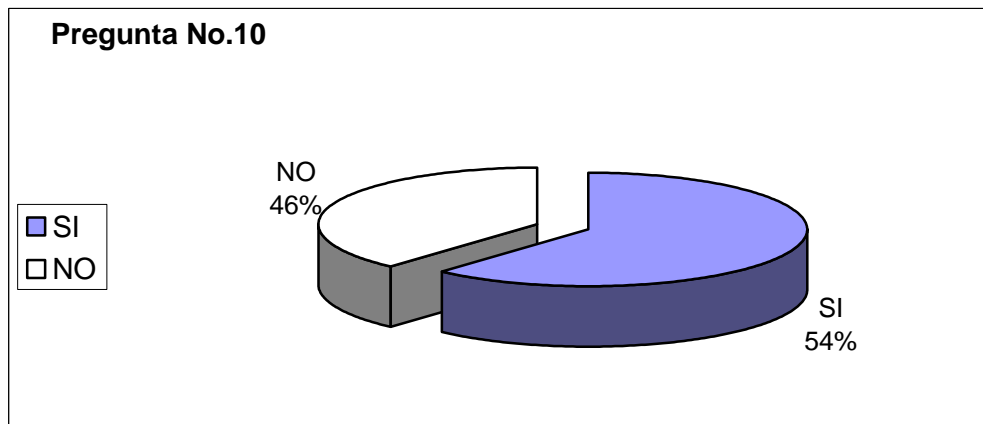
**Pregunta 10.**

**¿Cuándo se realiza alguna actividad que genere ingreso se emiten; tarjetas, vales, recibos, ticket, etc. Para llevar un buen control?**

Objetivo: Conocer si se emiten tarjetas, vales, recibos, ticket cuando se generan Ingresos.

**Cuadro No. 10:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	7	54
No	6	46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

El 54% de los encuestados manifestaron que si emiten este tipo de documentos para respaldar la generación de ingresos, sin embargo el 46% respondió que no lo hace, dejando en duda el control de éstos.

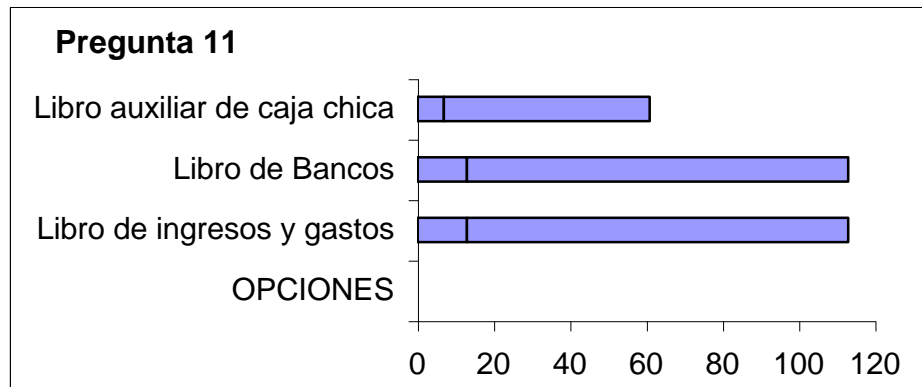
**Pregunta 11.**

**¿Qué registros se llevan de los ingresos y gastos que se efectúan?**

Objetivo: Identificar los registros que se llevan para los ingresos y los gastos de la Institución.

**Cuadro No.11:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Libro de ingresos y gastos	13	100
Libro de Bancos	13	100
Libro auxiliar de caja chica	7	54



Análisis:

El 100% de los Consejos Directivos Escolares respondieron llevar un libro de ingresos y gastos para el respectivo registro de operaciones; así mismo el 100% manifestó poseer el libro de bancos para el control de las operaciones bancarias; mientras un 54% respondió poseer un libro auxiliar de caja chica establecido por la Normativa General del Funcionamiento de los recursos financieros.

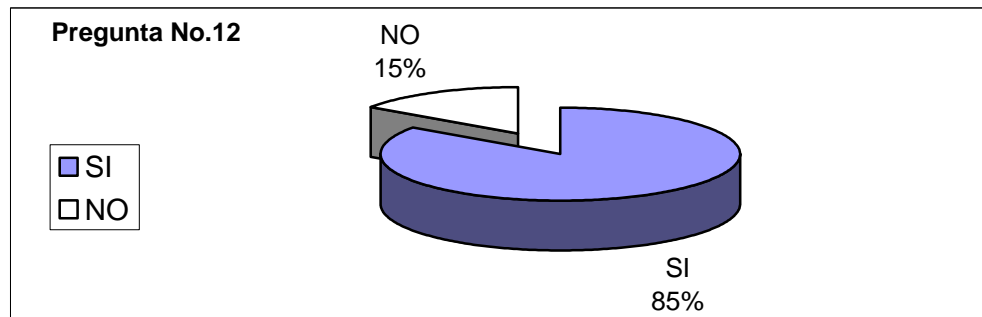
**Pregunta 12.**

**¿En que momento se registran los ingresos y gastos de las operaciones efectuadas por la Institución?**

Objetivo: Conocer en que momento se registran los ingresos y gastos de las operaciones efectuadas por la Institución.

**Cuadro No. 12:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Cronológicamente	11	85
Al final del periodo	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



Análisis:

El 85% manifestó que registraban las operaciones cronológicamente, contra un 15% que lo realizan al final del periodo, lo que perjudica el adecuado control de la documentación que respaldan las operaciones.

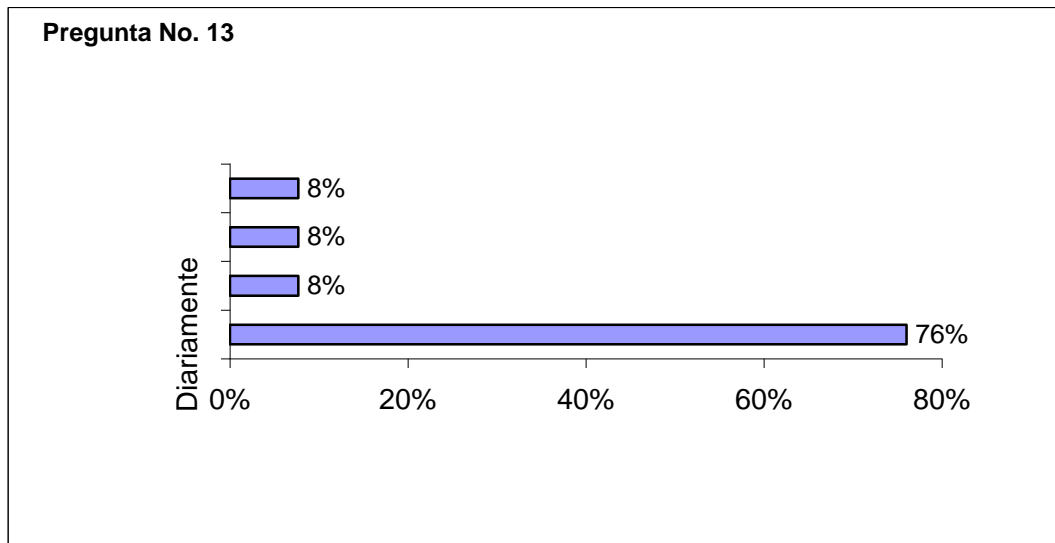
**Pregunta 13.**

**¿Con que frecuencia se remesan los fondos recibidos de otros ingresos, en la cuenta corriente del Consejo Directivo Escolar**

Objetivo: Conocer con que frecuencia son remesados los otros ingresos, recibidos en la cuenta corriente del Consejo Directivo Escolar.

**Cuadro No.13:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Diariamente	10	77
Cada dos días	1	8
Semanalmente	1	8
Otros	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados un 76% de los Consejos Directivos Escolares remesan los fondos recibidos de otros ingresos a la cuenta corriente diariamente, lo que les permite un mejor resguardo y control del dinero. Por otra parte un 8% remesa el

dinero a la cuenta cada dos días, esto no es muy conveniente por el riesgo de pérdida o un uso inadecuado de éste, y el restante 8% lo hace semanalmente aumentando así un mayor riesgo.

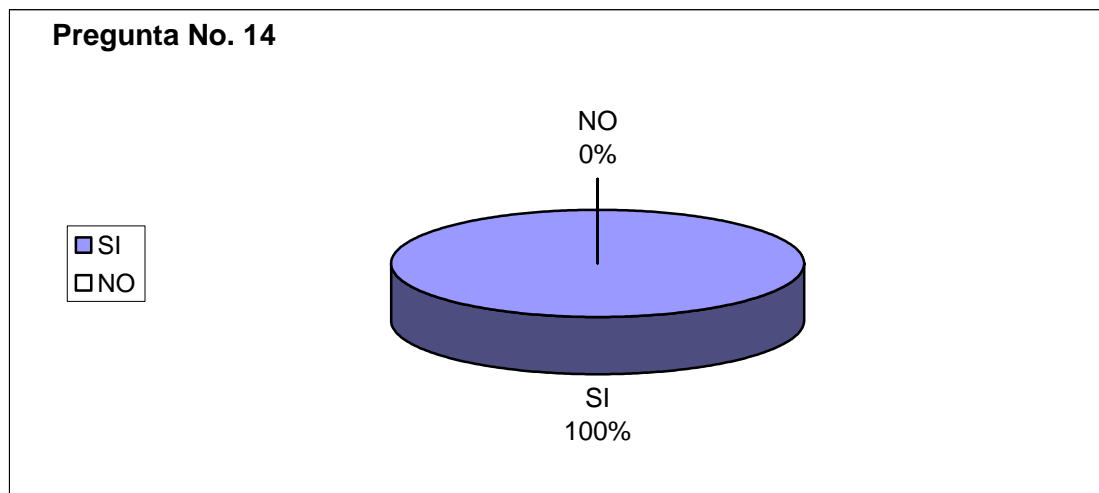
**Pregunta 14.**

**¿Elaboran conciliaciones bancarias?**

Objetivo: Conocer si se elaboran conciliaciones bancarias.

**Cuadro No. 14:**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

La información refleja que el 100% de los encuestados están cumpliendo con lo establecido por la Normativa general de

funcionamiento, lo que les permite tener un mejor control de los fondos con que ellos cuentan al establecer saldos y disponibilidad real de sus fondos.

**Pregunta 15.**

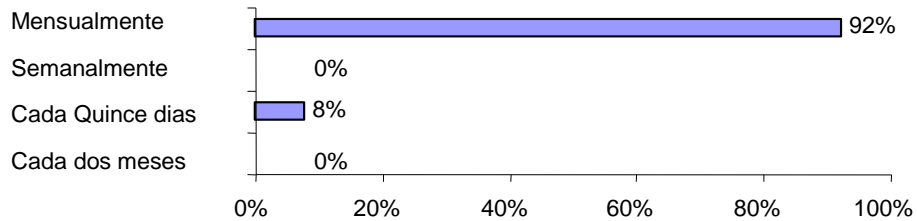
**¿Con que frecuencia es elaborada la conciliación Bancaria?**

Objetivo: Conocer la frecuencia con que se elabora la conciliación bancaria.

**Cuadro No.15:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Cada dos meses	0	0
Cada quince días	1	8
Semanalmente	0	0
Mensualmente	12	92
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

### Pregunta No. 15



#### **Análisis:**

La mayor frecuencia con que los Consejos Directivos Escolares elaboran las conciliaciones bancarias, es mensualmente, ya que un 92% así lo expresaron, contra un 8% que las elaboran cada 15 días. Es importante mencionar que el total de éstos cumplen con ésta medida de control para la adecuada administración de fondos.

#### **Pregunta 16.**

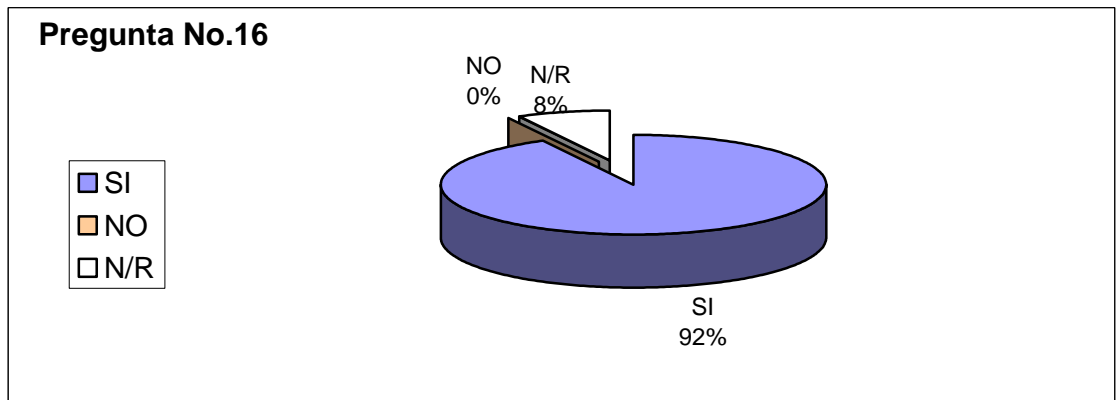
**¿Se manejan las cuentas bancarias del Consejo Directivo Escolar a través de firmas mancomunadas?**

Objetivo: Verificar si las cuentas bancarias son administradas a través de firmas mancomunadas.



**Cuadro No. 16:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	12	92
No	0	0
No Respondió	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Al tabular los datos se observa que un 92% respondió que las cuentas bancarias son administradas a través de firmas mancomunadas, este hecho es muy significativo debido a que están cumpliendo con la Normativa General de Funcionamiento con respecto a la administración de los recursos financieros.

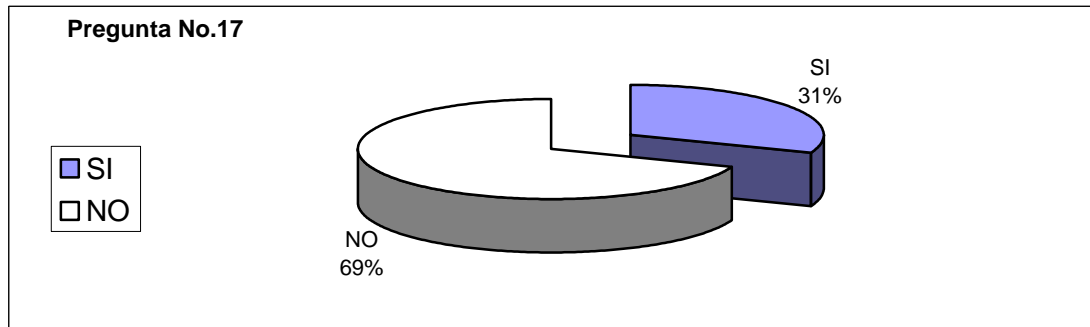
**Pregunta 17.**

**¿Cuenta el Consejo Directivo Escolar con cooperación de organismos e instituciones nacionales o extranjeras?**

Objetivo: Saber si el CDE posee cooperaciones de organismos e instituciones nacionales o extranjeras

**Cuadro No. 17:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	4	31
No	9	69
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De los datos obtenidos un 31% de los CDE cuentan con cooperaciones de organismos e instituciones nacionales o extranjeras además de los que les proporciona el MINED para poder satisfacer las diferentes necesidades y funcionamiento del centro escolar, un 69% de los encuestados manifestaron que no cuentan con dichas cooperaciones.

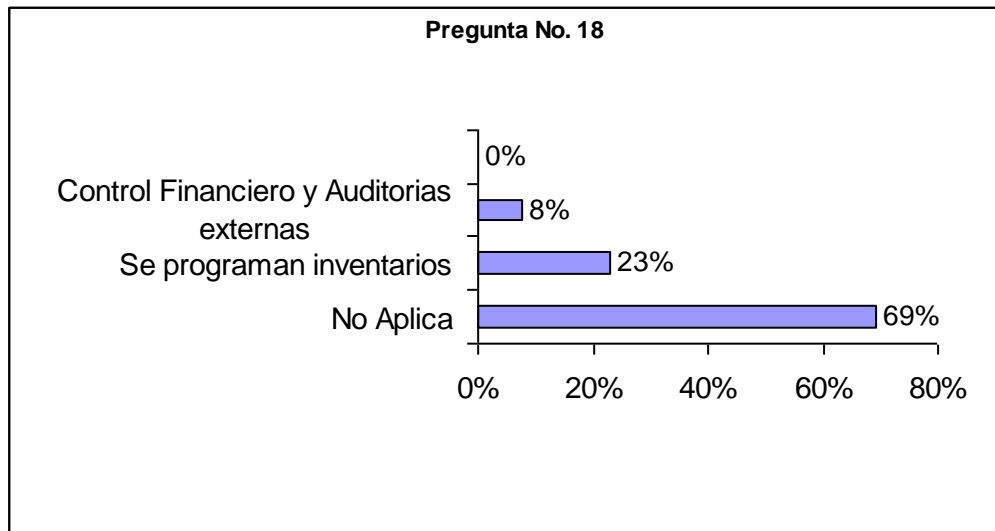
**Pregunta 18.**

**¿Qué medidas de control se le aplican a las cooperaciones recibidas?**

Objetivo: Identificar las medidas de control aplicadas a las cooperaciones recibidas.

**Cuadro No.18:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
No aplica	9	69
Controle Financieros	3	23
Control financiero y Auditorías externas	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

En cuanto a este cuestionamiento se observa que un 69% respondió que no aplicaban medida alguna, ya que no recibían cooperaciones, un 23% aplicaban inventarios físicos y un 8% aplicaban controles financieros y auditorias externas, haciendo un total de 100%.

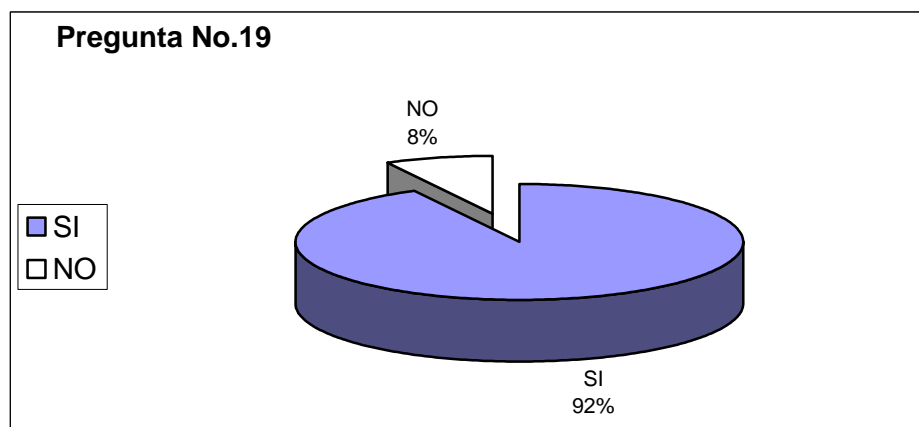
**Pregunta 19.**

**¿Conoce usted que requisitos se deben de cumplir para que el CDE reciba la transferencia de fondos por parte del MINED?**

Objetivo: Saber si los miembros del CDE conocen los requisitos que se deben de cumplir para que las transferencias sean efectivas a la modalidad.

**Cuadro No. 19:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	12	92
No	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Las cifras porcentuales del cuadro anterior demuestran que el 92% de los CDE si conocen los requisitos a cumplir para poder recibir transferencias de fondos por parte del MINED, esto es importante ya que el cumplimiento de esos requisitos evita

retrasos y contratiempos lo cual permite poder estar listos para recibir los fondos oportunamente. Por otra parte un 8% de los encuestados respondieron que no conocen los requisitos.

**Pregunta 20.**

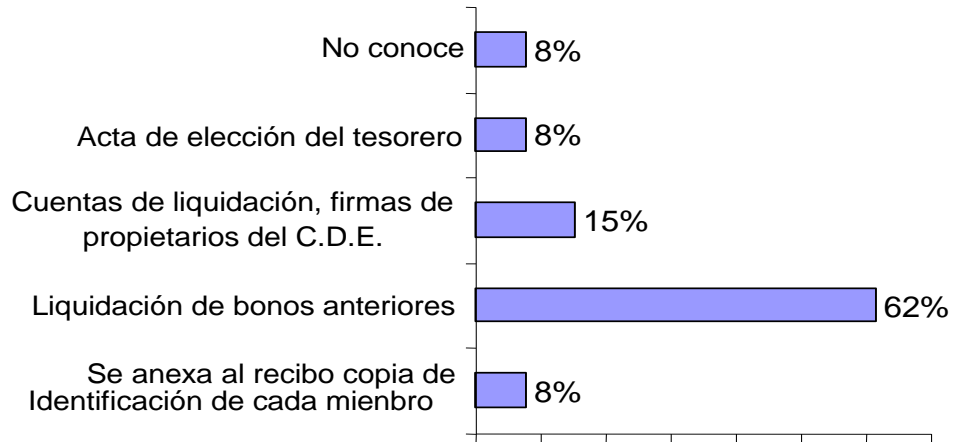
**¿De la pregunta anterior, si su respuesta fue afirmativa, mencione algunos requisitos que se deben de cumplir?:**

Objetivo: Identificar si los miembros del CDE conocen algunos requisitos que se deben de cumplir para que las transferencias sean efectivas a la modalidad.

**Cuadro No.20:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Se anexa al recibo copia de documento de identificación de cada miembro	1	8
Liquidación de bonos anteriores	8	62
Cuentas de liquidación y firmas de miembros propietarios del C.D.E.	2	15
Acta de elección del tesorero	1	8
No conoce	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 20**



**Análisis:**

De los resultados obtenidos se observó que un 62% mencionó la liquidación de bonos anteriores, un 15% dijo que las cuentas de liquidación y firmas de miembros propietarios del CDE (Presidente, Consejal Representantes de los Maestro y Tesorero), un 8% expresó que se tiene que anexar al recibo de liquidación una copia de identificación de cada miembro, otro 8% se refirió a la acta de elección del tesorero y otro 8% no conocen los requisitos que se tiene que cumplir.

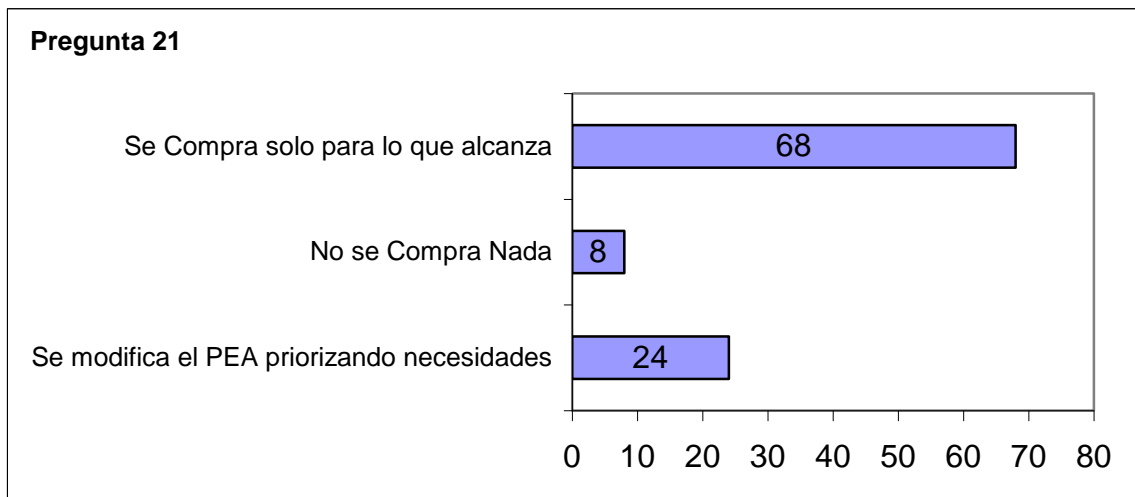
**Pregunta 21**

**¿Qué medidas realiza el Consejo Directivo Escolar cuando los ingresos no alcanzan a cubrir todas las necesidades de la Institución?**

Objetivo: Conocer que medidas utilizan los CDE cuando los ingresos no alcanzan a cubrir todas las necesidades de la Institución.

**Cuadro No. 21**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Se modifica el PEA priorizando necesidades	3	24
No se Compra Nada	1	8
Se Compra solo para lo que alcanza	9	68
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De los datos obtenidos un 68% respondió que las compras son destinadas solo para lo que alcanza lo cual indica que la mayoría de los Consejos Directivos Escolares.

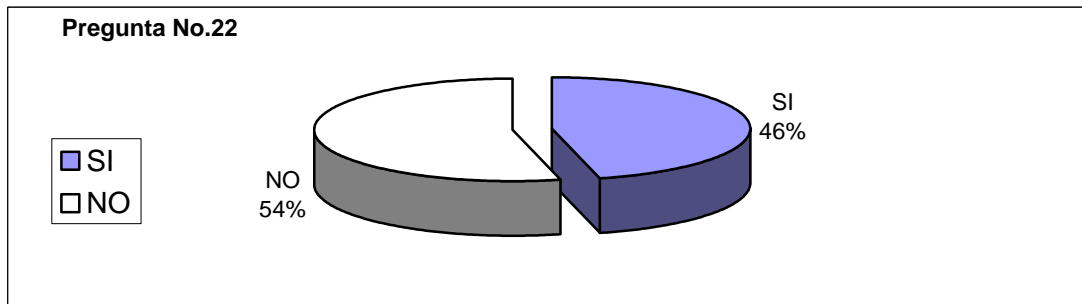
**Pregunta 22.**

**¿Además de las Normas, especificaciones técnicas, instructivos emitidos por el Ministerio Educación, el CDE posee algún otro documento específico para la administración de los fondos?**

Objetivo: Conocer si el CDE posee otro documento para la administración de fondos.

**Cuadro No. 22**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	46
No	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>





**Análisis:**

Del 100% de los encuestados, el 54% manifestó que no poseen algún otro documento específico para la administración de los fondos aparte de las Normas, especificaciones técnicas e instructivos emitidos por el Ministerio, lo cual indica que los CDE no poseen en su mayoría controles elaborados por ellos mismos de acuerdo a sus actividades realizadas contra un 46% que respondió que si.

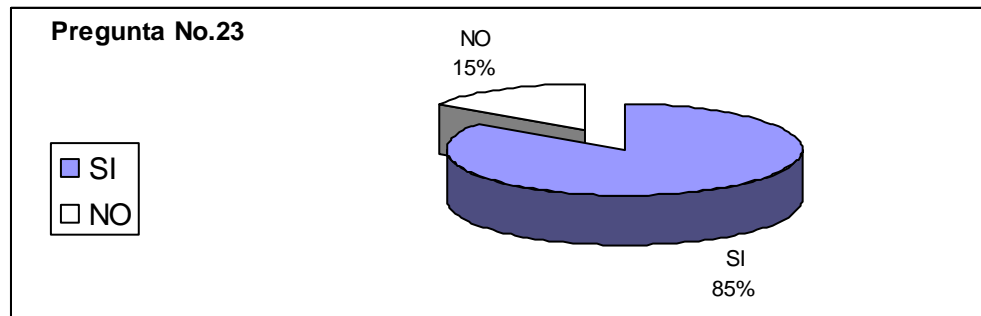
**Pregunta 23.**

**¿Reciben capacitaciones por parte del Ministerio de Educación los miembros del CDE para la adecuada administración de los fondos transferidos?**

Objetivo: Saber si los miembros del CDE son capacitados por parte del MINED con respecto a la administración de los fondos transferidos.

**Cuadro No. 23**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	11	85
No	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De todos los Consejos Directivos Escolares encuestados el 85% manifestaron que reciben capacitaciones por parte del Ministerio de Educación para la adecuada administración de los fondos que éste les transfiere, esto es importante ya que les permite conocer con claridad los procesos, Normativa, leyes y demás regulaciones en cuanto a la administración de los fondos permitiendo así evitar contratiempos al momento de rendición de las cuentas.

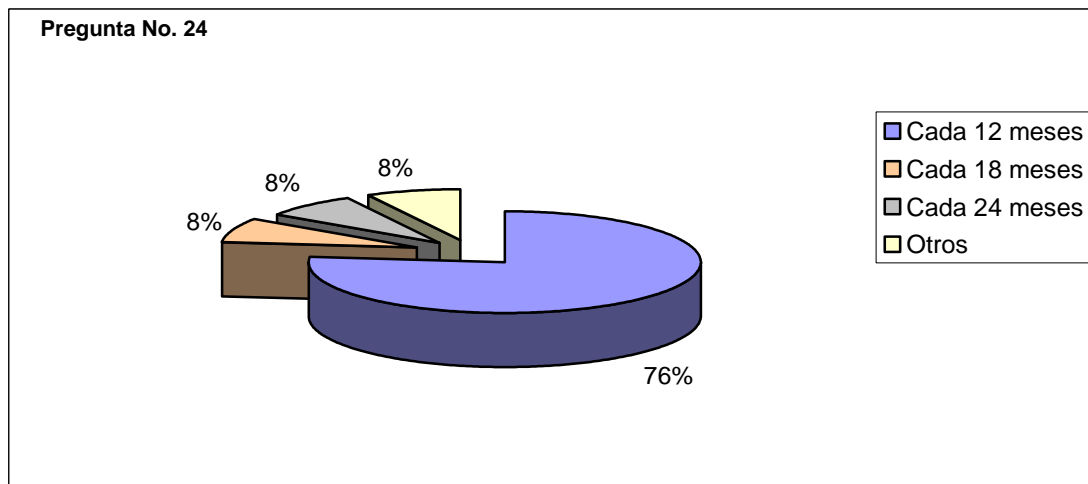
**Pregunta 24.**

**¿De la pregunta anterior, si su respuesta fue afirmativa, cada cuanto reciben capacitación?:**

Objetivo: Conocer la frecuencia con que el Ministerio de Educación imparte las capacitaciones a miembros del CDE.

**Cuadro No. 24:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Cada 6 meses	0	0
Cada 12 meses	10	76
Cada 18 meses	1	8
Cada 24 meses	1	8
Otros	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Los Consejos Directivos Escolares manifestaron en un 76% que reciben capacitaciones por parte del MINED cada 12 meses, mientras que un 8% manifestaron recibirlas cada 18 y 24 meses.

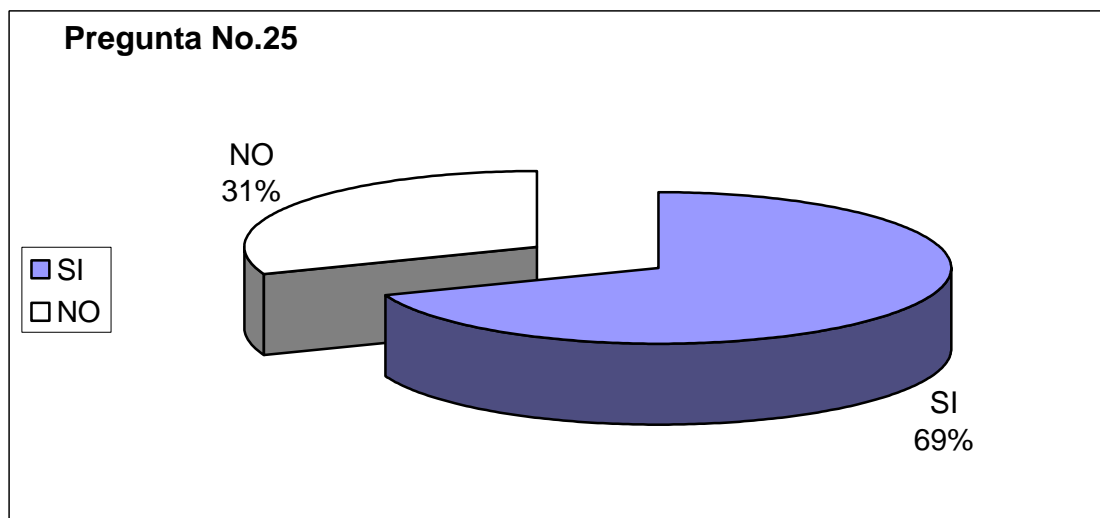
**Pregunta 25.**

¿De acuerdo a su criterio cree que las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación ayudan a los Consejos Directivos Escolares a mejorar la calidad de educación y desarrollo de la Institución a través de la buena y eficaz administración de los recursos financieros?

Objetivo: verificar si las capacitaciones impartidas por el MINED mejoran la calidad de la educación a través de la administración de los fondos.

**Cuadro No. 25:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	9	69
No	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De acuerdo al criterio de los Consejos Directivos Escolares encuestados, el 69% opinan que las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación ayudan a dichos Consejos a mejorar la calidad de educación y desarrollo de la Institución a través de la buena y eficaz administración de los fondos financieros, contra un 31% que opinan que no. Esto es importante, ya que demuestran que los esfuerzos del MINED están siendo enfocados adecuadamente a mejorar la calidad de la administración.

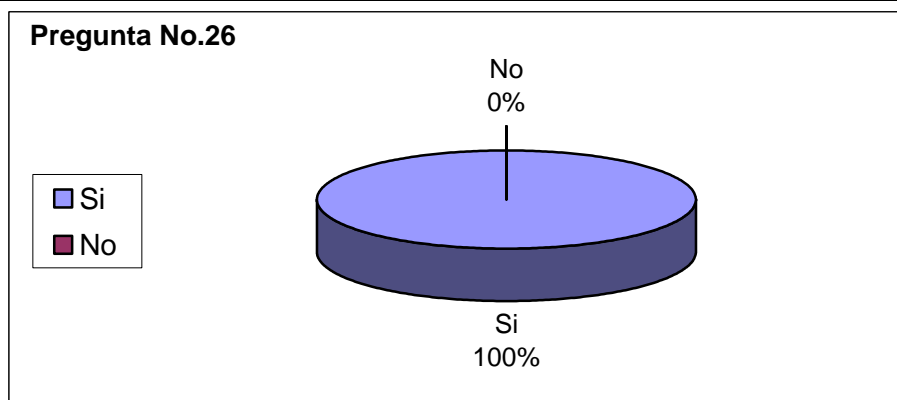
**Pregunta 26.**

**¿Se lleva un archivo ordenado de todos los documentos que respaldan los ingresos y gastos que autoriza el Consejo Directivo Escolar?**

Objetivo: Conocer si se lleva un archivo ordenado de los documentos de ingresos y gastos.

**Cuadro No. 26:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

El 100% de los encuestados manifestó que la documentación que respalda los ingresos y gastos si se encuentran debidamente archivados, por lo tanto las operaciones financieras del CDE son respaldos adecuadamente para efectos de rendición de cuentas de posibles auditorias por parte del MINED.

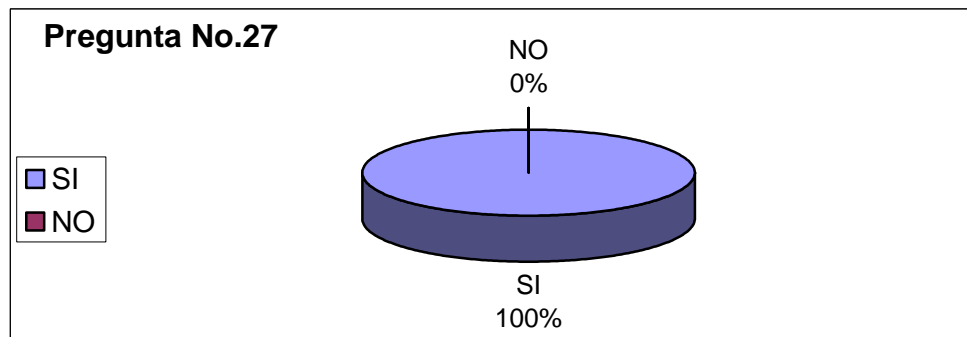
**Pregunta 27.**

**¿La institución posee fondo de caja chica?**

Objetivo: Conocer si la institución posee fondo de caja chica

**Cuadro No. 27:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

El 100% de los encuestados manifestó que la Institución si posee fondo de caja chica, lo cual indica que los CDE controlan los gastos menores pagados según los límites establecidos por la Normativa General del Funcionamiento relacionados a los recursos financieros.

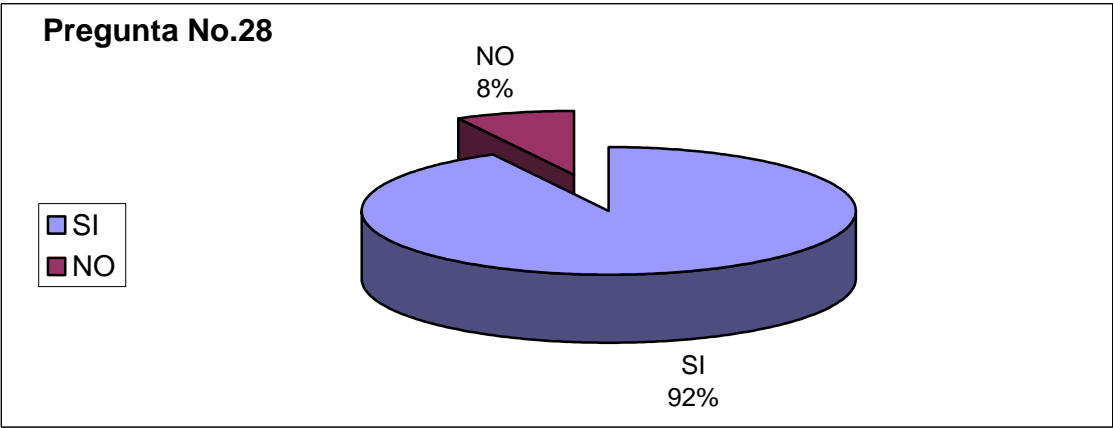
**Pregunta 28.**

**¿Para fijar el límite de caja chica se hace una reunión ordinaria donde se toma en cuenta los valores fijados por la normativa?**

Objetivo: Conocer si se fija el monto para el fondo de caja chica y si lo establecen en una reunión ordinaria por los miembros del C.D.E.

**Cuadro No. 28:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	12	92
No	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Del total encuestado, el 92% declaró que para fijar el límite de caja chica si realizan una reunión ordinaria y toman en cuenta los valores fijados por la Normativa, contra 8% respondió que no lo hace, visualizando así que la mayoría cumple lo establecido por la Normativa General de Funcionamiento.

**Pregunta 29.**

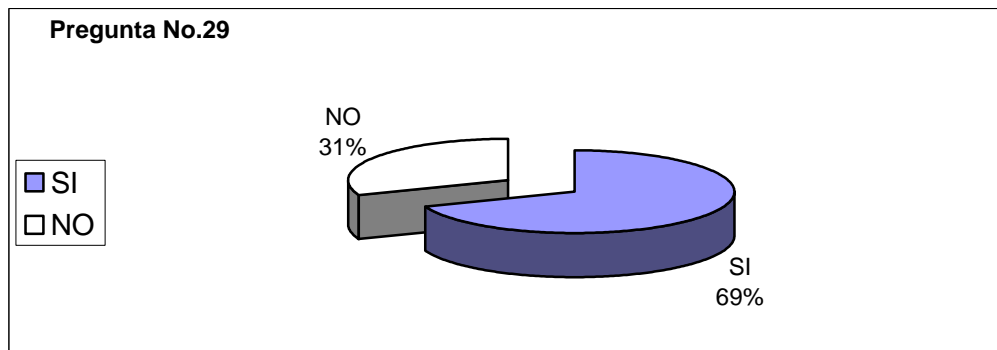
**¿Se emiten vales prenumerados para el control de dichos fondos?**

Objetivo: Conocer si se emiten vales prenumerados para el control de caja chica.



**Cuadro No. 29:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	9	69
No	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De todos los consultados un 69% manifestaron emitir vales prenumerados para el control de la salida de efectivo a través de la caja chica.

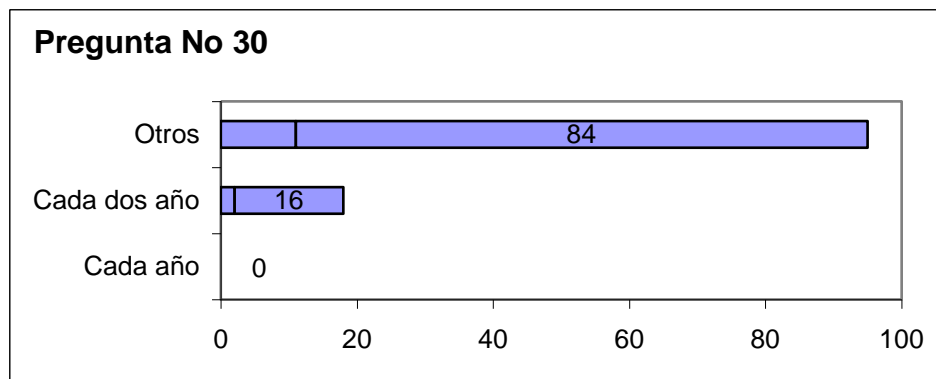
**Pregunta 30**

**¿Con qué frecuencia se realizan auditorias a los fondos administrados por el Consejo Directivo Escolar?**

Objetivo: Conocer con que frecuencia se realizan auditorias a los fondos administrados por el CDE?

**Cuadro No. 30:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Cada año	0	0
Cada dos año	2	16
Otros	11	84
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos el 16% de los consultados manifestaron recibir auditorías cada dos años, mientras que el restante 84% manifestaron recibirlas en otros periodos mayores a dos años, lo cual implica la falta de efectividad en las mejoras de los controles administrativos financieros.

**Pregunta 31**

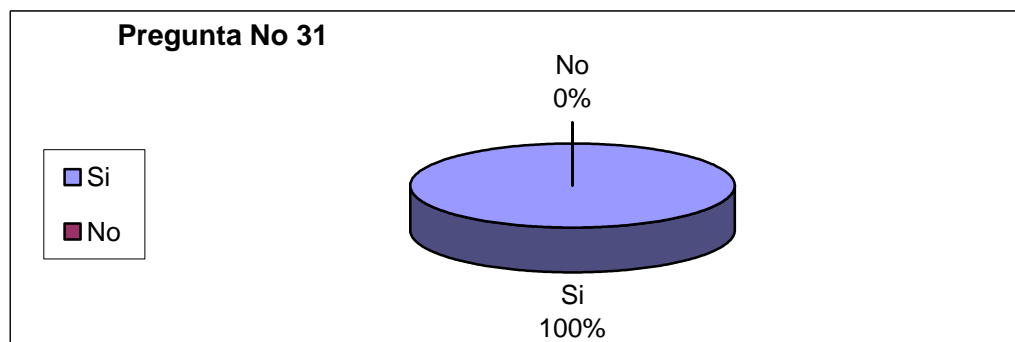
**¿Se efectúa la rendición de cuentas por cada transferencia recibida junto a la liquidación respectiva?**

Objetivo:

Verificar si los Consejos Directivos Escolares efectúan su respectiva rendición de cuentas por cada transferencia recibida junto a la liquidación respectiva.

**Cuadro No. 31**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	13	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

El 100% de los encuestados respondieron que efectúan rendición de cuentas por cada transferencia recibida junto con toda la información relacionada al manejo de los fondos, y ésta se debe realizar en función del Plan Escolar Anual.

**Pregunta. 32**

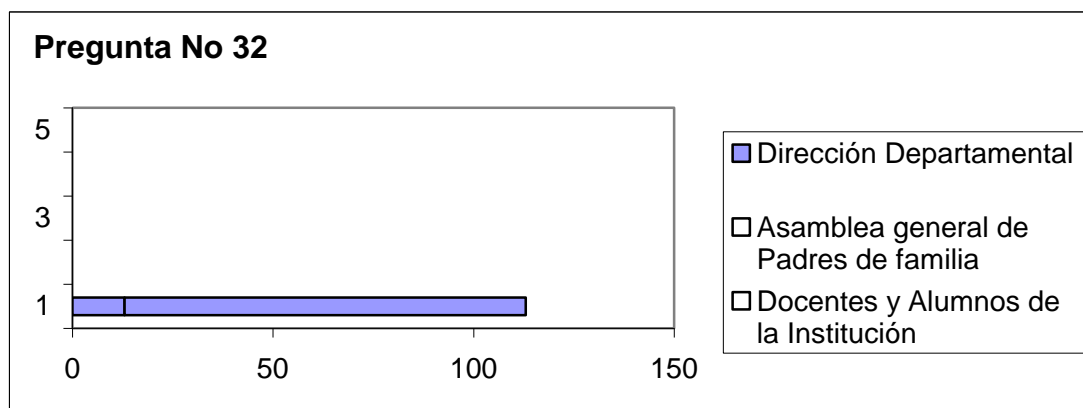
**¿A quienes les rinde cuentas el Consejo Directivo Escolar?**

Objetivo:

Conocer a quienes les rinde cuentas el Consejo Directivo Escolar

**Cuadro No. 32**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Dirección Departamental	13	100
Asamblea general de Padres de familia	0	0
Docentes y Alumnos de la Institución	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De los datos anteriores se muestra que el 100% de los Consejos Directivos Escolares respondieron que le rinden cuentas a la departamental de cada institución, donde en realidad estos deberían de rendir cuentas en primer lugar a la asamblea general de padres de familia.

**Pregunta 33:**

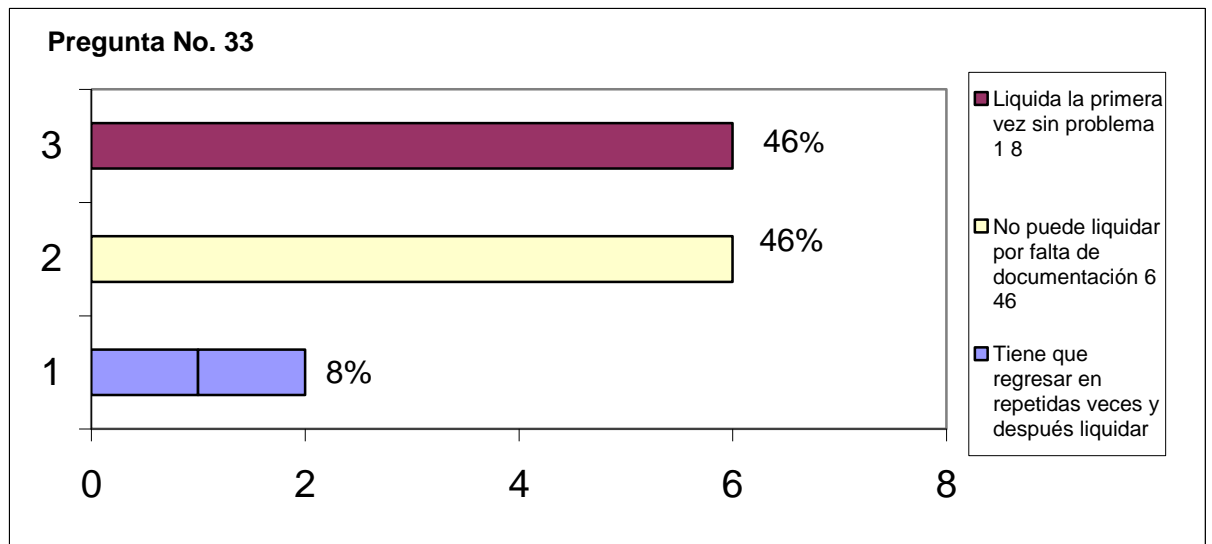
**Cuándo el Consejo Directivo Escolar se presenta a liquidar fondos a la Dirección Departamental de Educación correspondiente, ¿Cuál de estos fenómenos ocurre?**

Objetivo:

Investigar que tipo de fenómeno ocurre cuando los Consejos Directivos Escolares se presentan a liquidar fondos a la Dirección Departamental de Educación.

**Cuadro No. 33**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Liquida la primera vez sin problema	1	8
No puede liquidar por falta de documentación	6	46
Tiene que regresar en repetidas veces y después liquidar	6	46
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

De acuerdo a lo investigado un 46% respondió que no puede liquidar por que le falta documentación de respaldo, mientras otro 46% respondió que regresan en repetidas ocasiones y después de mucho esfuerzo logra liquidar y un 8% manifestó liquidar también a la primera vez sin ningún problema.

**Pregunta 34:**

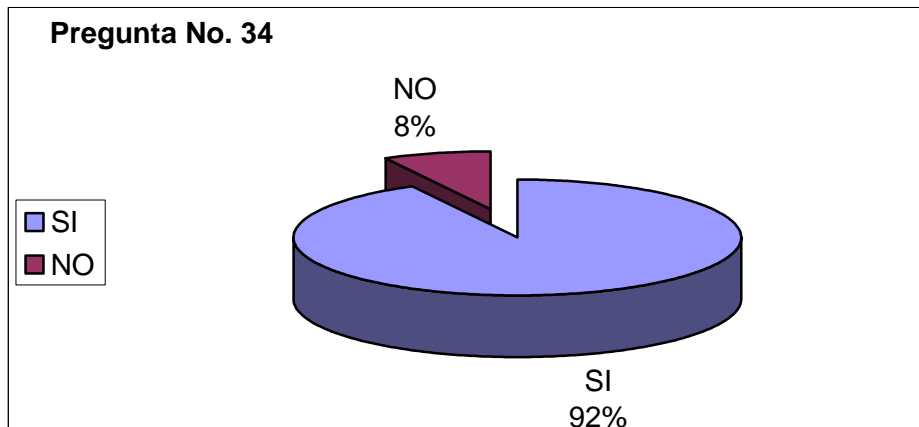
**¿Considera que el principal obstáculo para poder liquidar, puede ser el desconocimiento de los procesos financieros y administrativos?**

Objetivo:

Conocer si el principal obstáculo para poder liquidar es el desconocimiento de procesos financieros y administrativos.

**Cuadro No. 34**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	12	92
No	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

Ante el cuestionamiento anterior un 90% respondió que el principal obstáculo que tienen los Consejos Directivos Escolares para liquidar es el desconocimiento de los procesos financieros y administrativos, generando así profundizar mas acercad de la liquidación de estos ingresos.